

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Eglė Pieslikaitė,
Ryšių su visuomene magistrantūros studijų programos studentė

KŪRYBIŠKUMO TAIKYMAS ORGANIZACIJŲ VEIKLOJE

Magistro darbas

Vadovė lekt. Ingrida Gečienė

Vilnius, 2009

<i>Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo autorius</i>	

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)	

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)	

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)	
Patvirtinu, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.	

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.	

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
<i>Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti _____	
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)	
_____	_____
(data)	(bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
Bakalauro / magistro baigiamasis darbas įregistruotas	

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)	
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
Recenzentu skiriu _____	
(recenzento vardas, pavardė)	
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
Darbą recenzuoti gavau. _____	
_____	_____
(data)	(recenzento parašas)

Pieslikaitė, Eglė

Pi 27 Kūrybiškumo taikymas organizacijų veikloje: magistro darbas / Pieslikaitė Eglė; mokslinis vadovas lekt. Gečienė Ingrida; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2009. – 66, [6] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 61–66 (100 pavad.).

UDK 159.954:658.3

Raktiniai žodžiai: *kūrybiškumas, organizacijos aplinka, organizacijos struktūra, vadovavimas, motyvavimas, darbas grupėje, kūrybinio mąstymo būdai*

Magistro darbo objektas – kūrybiškumas organizacijų kontekste. Darbo tikslas – išanalizuoti kūrybiškumo taikymo galimybes organizacijų veikloje. Pagrindiniai darbo uždaviniai išanalizuoti individualaus kūrybiškumo sampratą bei tyrinėjimo galimybes; apibrėžti organizacijos sampratą bei apibūdinti pagrindinius šiuolaikinių organizacijų tipus; palyginti kūrybiškumo organizacijoje tyrinėjimo modelius; identifikuoti pagrindinius kūrybiškumą organizacijoje skatinančius veiksnius ir sudaryti naują tyrinėjimo modelį; įvertinti kūrybiškumą Lietuvos organizacijose taikant tam sukurtą modelį.

Naudojantis mokslinės literatūros ir kokybinio interviu tyrimo metodais prieita prie išvados, kad kūrybiškumas yra viena iš organizacijos sėkmės sąlygų, todėl būtina kurti jį skatinančią aplinką.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad kūrybiškumo fenomenas gali būti suprantamas įvairiai: kaip veiklos rezultatas, kaip gebėjimas, kaip asmenybės savybė, kaip procesas, kaip kelių skirtingų veiksnių sistema. Pagrindiniai darbo aplinkos veiksniai, susiję su kūrybiškumu, yra vadovavimas, motyvacija, išteklių, organizacinė kultūra. Pagrindinė problema yra ta, jog skirtingi autoriai įvairiai interpretuoja bei skirtingai skirsto tam tikrus kūrybiškumą įtakojančius veiksnius, todėl organizacijų kūrybiškumo veiksnių grupavimas yra ganėtinai painus.

Remiantis moksline literatūra buvo sukurtas naujas organizacijos kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelis, kurį sudaro trys platūs veiksniai: organizacijos skatinimas, vadovybės/vadovo skatinimas, darbo grupės parama. Organizacijos skatinimo veiksniams yra priskiriama lankti, plokščia, decentralizuota organizacinė struktūra bei organizacijos klimato aspektai. Vadovybės/vadovo skatinimo veiksniams priklauso vadovybės/vadovo palaikymas, bei su sprendimų priėmimu susiję išteklių ir motyvavimo veiksniai. Darbo grupės paramos veiksniams yra priskiriama kūrybiškumui palanki atmosfera, darbo grupėje propagavimas bei įvairių kūrybinio mąstymo technikų naudojimas. Pradiniai organizacijos kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelio rezultatai, vertinant trijų skirtingų sektorių organizacijas, leidžia manyti, kad jis gali būti naudingas

nustatant kūrybiškumo organizacijoje veiksmų būklę. Remiantis trijų komponentų skirstymu (organizacijos, vadovybės/vadovo, grupės) galima kiekvieną iš jų įvertinti ir aprašyti silpnąsias bei stipriąsias puses. Yra galimybė identifikuoti tuos faktorius, kuriuos reikėtų tobulinti. Šio modelio pagrindu galima palyginti skirtingų organizacijų kūrybiškumui palankius faktorius.

Magistro darbas gali būti naudingas įvairių tipų organizacijoms, kūrybiškumo organizacijose tyrinėtojams bei studentams.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. ASMENS KŪRYBIŠKUMO FENOMENAS.....	9
1.1. Kūrybiškumo samprata ir tyrinėjimo galimybės.....	9
1.2. Kūrybinės veiklos procesas.....	12
1.3. Asmens kūrybiškumą lemiantys veiksniai.....	15
2. KŪRYBIŠKUMAS ORGANIZACIJOSE.....	22
2.1. Organizacijos samprata ir įvairovė.....	22
2.1.1. Organizacijos samprata.....	22
2.1.2. Organizacijų tipologijos.....	23
2.2. Organizacijų kūrybiškumą skatinantys veiksniai.....	27
2.2.1. Aplinkos veiksnių, skatinančių kūrybiškumą, tyrinėjimo modeliai.....	27
2.2.2. Naujo modelio struktūra.....	31
3. KŪRYBIŠKUMUI PALANKIŲ ORGANIZACIJOS VEIKSNIŲ TYRIMAS.....	42
3.1. Tyrimo metodologija.....	42
3.2. Tyrimo rezultatai.....	44
3.3. Tyrimo išvados.....	56
IŠVADOS.....	58
Application of creativity in organizations' activity (summary).....	60
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	61

Priedai

1 priedas. Interviu klausimynas

ĮVADAS

Kūrybiškumas yra dovana, kurią sau gali „pasidovanoti“ kiekvienas iš mūsų
R.J. Sternberg

Temos aktualumas. 2009-ieji „Europos kūrybiškumo ir naujovių“ metai – taip paskelbė Europos Komisija ir išskėlė pagrindinį tikslą skatinti žmones mąstyti ir veikti kūrybiškai bei naujoviškai ir taip padėti ES šalims geriau pasiruošti būsimiems pasaulio globalizacijos iššūkiams. Šis sprendimas parodo, kad gebėjimas veikti kūrybiškai ir siekti naujovių yra labai svarbus tiek asmens tobulėjimui, tiek socialinei ir ekonominei plėtrai. Kūrybiškumas tapo unikalia žmonių savybe, kurios neturi šiuolaikinės technologijos. Greit kintančioje šiandieninėje aplinkoje verslo lyderėmis tampa tik kūrybingos organizacijos, gebančios generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, greitai ir efektyviai prisitaikyti prie kintančių išorinių sąlygų, atsinaujinti. Kūrybiška organizacija turi troškimą ir galimybių generuoti ir eksploatuoti naujas idėjas, metodus ir technologijas greičiau nei jos konkurentai, turi tam tikrų bruožų, nepriklausomai nuo dydžio, veiklos specifikos – kitaip tariant tai tokia organizacija, kuri sudaro palankias kūrybiškumui sąlygas.

Psichologai, filosofai, sociologai, pedagogai ir kitų mokslų atstovai jau seniai tiria kūrybiškumo reikšmę asmenybei ir visuomenei. Psichologus pirmiausia domina kūrybinio mąstymo dėsningumai ir kūrybiškos asmenybės ugdymo problema. Kūrybiškumo esmę bandoma paaiškinti įvairiaisiais aspektais vertinant kūrybinius gebėjimus (T. Proctor, 2005; G. Probst, 2006; V. Lepeškieienė, 1996; A. Petrulytės, 2001), kūrybinį mąstymą (J. P. Guilford, 1950; E. P. Torrance, 1962), kūrybos rezultata (T. Amabile, 1996), kūrybinės veiklos procesą (Karkockienė, 2006; Butkienė, Kepalaitė, 1996; Wallas, Smith, 1926; Mcleod, Thomson, 2002). Nustatyta, kad kūrybinė veikla yra ne koks nors išskirtinis reiškinys, o daugeliui žmonių būdinga savybė, pasireiškianti įvairiose veiklos sferose – moksle, mene, gamyboje, pagaliau buityje.

Užsienyje yra nemažai žymių mokslininkų, kurie įvairiais aspektais tyrinėjo organizacijų kūrybiškumą. Pastaruosius penkis dešimtmečius atliekami aplinkos įtakos kūrybiškumui tyrimai aiškiai parodė, kad neužtenka vien tik priimti kūrybiškų darbuotojų, reikia įdėti pastangų formuojant kūrybiškumui palankią aplinką. Skirtingi autoriai tyrimais identifiko įvairius kūrybiškumą organizacijose skatinančius veiksnius, kuriais remiantis sudarė įvairius tyrinėjimo modelius (T. Amabile, 1988; 1996; E. C. Martins, Terblanche, 2003; C. Andriopoulos, 2001).

Naujausios kūrybiškumo ir naujovių organizacijoje kontekstinės teorijos mėgino nustatyti tuos darbo aplinkos veiksnius, kurie susiję su kūrybiškumu: organizacijos struktūros įtaką kūrybiškumui tyrinėjo Martins ir kt. (2003), Mumford ir kt., (2000), Pervaiz, (1998), Brando, (1998), organizacijos klimato įtaką G. Ekvall (1986), Tan (1998), N. Ind ir C. Watt (2004),

organizacijos vadovo įtaką P. Cook (1998), Locke, Kirkpayrick (1995), Nyström, (1979), įvairių išteklių svarbą T. Amabile (1998), Amabile ir Gryskiewicz (1987), Ekvall (1986), motyvacijos įtaką T. Amabile (1998), M. Csikszentmihalyi (1996), James Castiglione (2008), Deci, Ryan, (1987), darbo grupės pranašumus A. B. VanGundy (1984), P.B. Paulus (2000). Pagrindinis dėmesys šiame darbe skiriamas vienai iš žymiausių kūrybiškumo organizacijose tyrinėtojų, Harvardo verslo mokyklos dėstytojai, Teresa'i Amabile. Ji išsamiai tyrinėjo, kokie veiksniai skatina ir kokie žlugdo darbuotojų kūrybingumą.

Reikia pastebėti, kad kūrybiškumo organizacijose tema yra beveik nepaliesta Lietuvos autorių darbuose. Buvo rasta tik keletą straipsnių, publikuojamų užsienio moksliniuose žurnaluose – tai lietuvės K. Jaškytės (2008) darbai, kuriuose gvildenami nevyriausybinių organizacijų kūrybiškumo veiksniai. Kiti lietuvių autoriai (J. Almonaitienė, G. Butkienė, A. Dumčienė, D. Karkockienė, A.Petrulytė) kūrybiškumą tyrinėja daugiau individualiu lygmeniu.

Tyrimo *objektas* – kūrybiškumas organizacijų kontekste.

Šio darbo *tikslas* – išanalizuoti kūrybiškumo taikymo galimybes organizacijų veikloje.

Šiam tikslui pasiekti iškelti tokie pagrindiniai *darbo uždaviniai*:

1. Išanalizuoti individualaus kūrybiškumo sampratą bei tyrinėjimo galimybes.
2. Apibrėžti organizacijos sampratą bei apibūdinti pagrindinius šiuolaikinių organizacijų tipus.
3. Palyginti kūrybiškumo organizacijoje tyrinėjimo modelius.
4. Identifikuoti pagrindinius kūrybiškumą organizacijoje skatinančius veiksnius ir sudaryti naują tyrinėjimo modelį.
5. Įvertinti kūrybiškumą Lietuvos organizacijose taikant sukurtą modelį.

Darbe naudojami mokslinės literatūros analizės ir kokybinio interviu tyrimo metodai.

Pirmoje dalyje nagrinėjama kūrybiškumo sampratos problematika, pateikiami įvairūs požiūriai į šį sudėtingą ir daugialypį fenomeną, analizuojamas kūrybos proceso vyksmas, siekiama išaiškinti, kokie veiksniai įtakoja asmens kūrybiškumą, kokiomis savybėmis, charakterio bruožais pasižymi kūrybingi žmonės.

Antroje dalyje siekiama pateikti įvairių tyrinėtojų požiūrius į organizacijos sampratą, pateikiamos organizacijų tipologijos. Šioje dalyje yra analizuojami skirtingų mokslininkų kūrybiškumo organizacijoje tyrinėjimo modeliai. Didelis dėmesys skiriamas naujo kūrybiškumo organizacijoje tyrinėjimo modelio pristatymui, siekiant detaliai išaiškinti kiekvieną modelio komponentą, turintį įtakos kūrybiškumui. Šioje dalyje siekiama atsakyti į klausimą kokia turėtų būti organizacinė struktūra, klimatas, vadovavimo stilius, darbo grupės parama, kad organizacijoje vyrėtų kūrybiškumui palanki aplinka.

Trečioje darbo dalyje pateikiamas tyrimas, kurio tikslas - išnagrinėti skirtingų tipų organizacijų kūrybiškumui palankius veiksnius taikant tam sukurtą modelį. Iškelti tokie tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti, ar ryšių su visuomene srityje dirbantys asmenys vertina kūrybiškumo svarbą savo darbo specifikoje.
2. Ištirti nuo organizacijos skatinimo priklausančius veiksnius: ar organizacinė struktūra yra palanki darbuotojų kūrybiškumui ir kokie organizacijos klimato veiksniai, skatina kūrybiškumą.
3. Nustatyti vadovybės/vadovo priskiriamus veiksnius: ar organizacijų vadovai sudaro palankias sąlygas darbuotojų kūrybiškumui, ar skiriami būtini ištekliai, kokia yra motyvavimo sistema.
4. Išanalizuoti, ar kūrybinės idėjos yra generuojamos darbo grupėje, ar jos turi įtakos greitesniam ir efektyvesniam darbui, kokie jų privalumai ir trūkumai, ar naudojamos kūrybinio mąstymo technikos.

Tyrimui buvo pasirinktos po dvi organizacijas iš trijų skirtingų sektorių: verslo, valdžios, nevyriausybinių sektoriaus, turinčios ryšių su visuomene funkcijas vykdančius skyrius.

Iškeltos tokios tyrimo *hipotezės*:

1. Verslo ir nevyriausybinių sektorių organizacinė aplinka yra palankesnė kūrybiškumui nei valdžios sektoriaus.
2. Nevyriausybinių organizacijų sektoriaus organizacijų aplinka pasižymi aukštesniu kūrybiškumo rodikliu lyginant su kitais dviem sektoriais.

Magistro darbas naudingas tuo, kad kūrybiškumas organizacijose yra mažai tyrinėtas, todėl turėtų paskatinti tolimesnius šio svarbaus faktoriaus tyrinėjimus. Darbas taip pat turėtų būti naudingas įvairių sektorių organizacijoms, kurios gali pasinaudoti tyrimo metodika ir identifikuoti tuos veiksnius, kurie trukdo vystyti kūrybiškumui, ir juos keisti.

1. ASMENS KŪRYBIŠKUMO FENOMENAS

1.1. Kūrybiškumo samprata ir tyrinėjimo galimybės

Kūrybingumo samprata ir su ja susijusias problemas nagrinėja įvairių sričių mokslininkai: filosofai, psichologai, sociologai, pedagogai. Gausu įvairių knygų bei straipsnių, leidžiami moksliniai žurnalai, skirti kūrybiškumo tyrinėjimų problematikai, kuriuose skirtingais rakursais nagrinėjama kūrybos bei kūrybiškumo tema. Tyrinėjant kūrybiškumo sampratą aptinkama ganėtinai plati sąvokų įvairovė: kūrybiškumas, kūrybingumas, kūrybinis procesas, kūrybinė veikla, kūrybinis mąstymas ir pan.

Tyrinėjant mokslinę literatūrą galima pastebėti tyrinėtojų bandymus sugrupuoti įvairių kūrybingumą tyrinėjusių psichologų bei kūrybingumo metodikos specialistų požiūrius, siekiant išaiškinti šio daugialypio, sunkiai apibrėžiamo reiškinio, esmę.

A. J. Starko (1995), R. J. Sterberg (1999) sugrupavo įvairius požiūrius į kūrybiškumą ir išskyrė tokias kūrybiškumo teorijas:

1. Psichoanalitinė teorija (Z. Freud, E. Kris, C. Jung, L. Kubie ir kt.) kūrybingumą sieja su kūrybiniu mąstymu. Šios teorijos mokslininkai analizavo pasąmonės žmogaus įtaką kūrybiškumui.
2. Humanistinės teorijos šalininkai (A. Maslow; C. Rogers; J. Gavan; L. Vygotskij) teigė, kad kūrybiškumas slypi kiekviename asmenyje, tik svarbu sudaryti sąlygas jam vystytis.
3. Bihevioristinės teorijos atstovai (B. Skinner; S. Mednick) kūrybingumą apibrėžė kaip reakciją į tam tikrą stimulą.
4. Kognityvinė teorija (J. Guilford, D. Perkins, Weiberg) kūrybiškumą sieja su tam tikru būdu mąstyti kitaip.
5. Kompleksinė teorija (T. Amabile, D. Simonton; D. Feldman; R. Sternberg; T. Lubart; H. Gruber; M. Csikszentmihalyi; H. Gardner, Mumford) teigia, jog kūrybiškumą lemia daugelis vidinių ir išorinių veiksnių.

J. Almonaitienė (2000, p. 22-24), apibendrinus įvairias nuomones, išskyrė du pagrindinius požiūrius: pagal pirmąjį, kūrybingumas – tai vidinė žmogaus savybė, pagal antrąjį – tam tikras jo elgesys. Vidinė savybė suprantama kaip tam tikri mąstymo gebėjimai. Šio požiūrio šalininkai, kaip teigia J. Almonaitienė, laikosi nuomonės, kad asmens kūrybiškumą galima nustatyti atitinkamais testais, tuo tarpu autoriai, siejantys kūrybingumą su elgesiu, kritiškai vertina tokį požiūrį, nes svarbiau ne testų įverčiai, o asmens elgesio rezultatai realiame gyvenime, kuriems būdingas naujumas ir vertė. T. Amabile (1983, p 14) taip pat laikosi nuomonės, jog kūrybingumą reikėtų

suprasti ne kaip asmens bruožą ar gebėjimą, bet kaip elgesį, kurį lemia tam tikras asmenybės ypatybių, pažintinės veiklos gebėjimų ir socialinės aplinkos sąlygų derinys.

Nagrinėjant autorių bandymus susisteminti kūrybiškumo apibrėžimus, pastebima, jog kūrybingumas vertinamas kaip veiklos produktas, kaip kūrybinės veiklos procesas, kaip kūrybiniai gebėjimai, kaip asmenybės bruožų visuma (Kaluinaitė, 2004; Bražienė 2004; Karkockienė, 2006). Kūrybiškumo sąvokų įvairovę iš dalies lemia ir skirtingos tyrinėjimų perspektyvos. Pastaruoju metu kūrybiškumo tyrimų pagrindinės kryptis galima suskirstyti į tokias grupes (Butkienė, G., Kepalaitė, A., 1996; Jonynienė, V., 1987; Petruolytė, A., 2001; Torrance, E. P., 1987):

- analizuojami ir vertinami kūrybinės veiklos produktai;
- pagrindinis dėmesys skirtas kūrybinės veiklos proceso analizei ir ypatybėms;
- kūrybiškumas siejamas su gebėjimais, intelektu;
- kūrybiškumas suprantamas kaip asmenybės sklaida ir saviaktualizacija;
- sisteminis požiūris į kūrybiškumą: kūrybiškumas analizuojamas sudėtingame asmenybės, visuomenės ir kultūros kontekste (cit. pagal Petruolytę 2004, p. 53).

Nagrinėjant konkrečius apibrėžimus galima pastebėti, kad dažniausia kūrybiškumas siejamas su gebėjimu atrasti nauja. Psichologijos žodynas (1993) aiškina, jog kūrybiškumas tai „*gebėjimas kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuotis probleminėje situacijoje, lengvai rasti netipiskus sprendimus*“. Šis apibrėžimas suprantamas kaip vidinė žmogaus ypatybė, tam tikri mąstymo gebėjimai, tokie kūrybiškumo interpretacijai nėra svarbūs rezultatai. Margaret A. Boden teigia, jog kūrybiškumas yra gebėjimas kelti tokias idėjas, kurios pasižymi naujumu, nustebina ir yra vertingos. T. Proctor (2005, p. 2) mano esą kūrybiškumas įtraukia gebėjimą pasiūlyti naujus ir skirtingus požiūrius apie dalyką. Jis įtraukia žinių apie tam tikrą dalyką sugriovimą ir pertvarkymą, kad įgytų naują išvalgumą. G. Probst (2006, p. 142) kūrybiškumą apibūdina kaip gebėjimą generuoti naujas idėjas ir sprendimus.

Dauguma lietuvių kūrybiškumo tyrinėtojų irgi akcentuoja gebėjimą atrasti naują: „*Kūrybingumu vadinama asmenybės ypatybė, padedanti atrasti nauja*“ (Butkienė, Kepalaitė, 1996, p. 183). V. Lepeškieienė (1996, p. 61) teigia, jog : „*Kūrybiškumas - tai gebėjimas matyti daiktus ir reiškinius netradiciškai,*

nevienapusiškai, mokėjimas išvelgti „paslėptas“ daiktų savybes“.

A. Petruolytės (2001, p. 8) teigimu „*Kūrybiškumas - tai individo polinkis į naują, originalų ar novatorišką ko nors komponavimą, modeliavimą ar mąstymą*“. Toks požiūris paaiškina, kad siekiant kūrybinio rezultato neišvengiamai tenka naudotis jau turimomis žiniomis, tačiau svarbu, kad galiausiai būtų gautas naujas ar netikėtas derinys, o ne turimų žinių visuma. A. Glosienė (2007, p. 21) teigia, kad nors kūrybingumas tiesiogine prasme suprantamas kaip gebėjimas kurti, dažniausia jis reiškia gebėjimą matyti reiškinius ar situacijas kitaip, savaip, naujoviškai.

Galima pastebėti, kad kūrybiškumas tapatinamas su kūrybiniu mąstymu. Visgi kūrybiškumo sąvoka yra kiek platesnė, skirtingai suvokiama ir interpretuojama. Ganėtina tiksliai kūrybinį mąstymą paaiškina D. Beresnevičienė (1995, p. 58). teigdama, jog tai „*Toks mąstymas, kurio rezultatas – iš principo naujo atradimas, naujos idėjos sukūrimas, vadinamas kūrybiniu.*“ Kalbant apie kūrybinį mąstymą svarbu paminėti mokslininkus J. P. Guilford (1950) ir E. P. Torrance (1962), atlikusius įvairius kūrybinio mąstymo testus. J. P. Guilford yra laikomas kūrybos psichologijos pradininku (Sternberg, 1999). Mokslininkas (iš Grakauskaitė-Karkockienė, 2006, p. 11) išsamiai tyrinėjęs kūrybiškumo prigimtį ir jo sąryšį su intelektu, išskyrė du mąstymo būdus: divergentinį ir konvergentinį mąstymą. Konvergentinis mąstymas remiasi logika, kuriai būdinga vieno aiškiai apibrėžto sprendimo suradimas, tuo tarpu, jam priešingas yra divergentinis mąstymas, kuris reiškiasi sugebėjimu kurti įvairius sprendimo būdus. Būtent daugelio galimų tos pačios problemos sprendimų ieškojimas, įvardinamas kaip divergentinis mąstymas, yra palankus kūrybiškumui. Vadinasi, laisvas, lankstus mąstymas, nesukoncentruotas tik į vieno atsakymo galimybę, skatina kūrybiškumą.

Daugelis psichologų kūrybiškumą sieja būtent su gebėjimu spręsti problemas. Problemų sprendimo efektyvumas labiausiai priklauso nuo gebėjimo esamą informaciją panaudoti labai greitai ir įvairiais būdais. Tai gebėjimas į problemą pažvelgti nauju kampu, rasti nestandartinių sprendimų, pastebėti tai, ko nepastebėjo kiti. Kiti tyrėjai kūrybiškumą sieja su naujo ir vertingo rezultato sukūrimu. J. Almonaitienė (1997, p. 65) laikosi principo, kad kūrybišku paprastai laikomas „*naujas, originalus, be to, atitinkantis kontekstą (adekvatus) ir vertingas žmogaus elgesio rezultatas.*“ Kitaip tariant pagrindiniu kūrybos kriterijumi yra laikomas rezultatas, kuris ir yra kūrybingumo rodiklis (Amabile, 1983; Amabile, Henesey, 1988).

Nors gausu kūrybiškumo apibūdinimų, galima pastebėti, jog akcentuojamos naujumo (originalumo, netikėtumo) bei vertės (svarbos, tinkamumo, naudingumo, veiksmingumo) dimensijos (Runco ir kt.1990; Sternberg, 1999). Visgi naujumo bei tinkamumo vertinimas visada yra iš dalies subjektyvus (Almonaitienė, 2000). T. Amabile (1983) teigia, kad kūrybos kriterijai yra tokie pat subjektyvūs, kai pvz. žmogaus fizinio patrauklumo kriterijai. Dėl subjektyvumo bei konteksto reikšmės kūrybiškumo tam tikrame produkte įvertinimas tampa itin sudėtingu procesu. Šiame darbe naudojamosi G. Butkienės ir D. Karkockienės (2005, p.1) kūrybiškumo apibrėžimu, kuris detaliam apibrėžia šį fenomeną: „*Kūrybiškumas suprantamas kaip gebėjimas išvelgti problemas, kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, originaliai, greitai ir lengvai orientuotis probleminėje situacijoje, rasti savitą problemos sprendimą*“. Šiame darbe remiamasi humanizmo teorija, jog kūrybiškumas slypi kiekviename žmoguje, svarbiausia reikia sudaryti palankias sąlygas jam vystytis, tobulėti ir atsiskleisti bei kompleksine teorija, nagrinėjančia kūrybiškumą skatinančius vidinius ir išorinius veiksnius.

Galima teigti, jog kūrybiškumo fenomenas yra įvairių sričių mokslininkų tyrinėjimo objektas. Apibendrinant galima pasakyti, jog kūrybiškumo esmę bandoma paaiškinti įvairiausiais aspektais vertinant kūrybinius gebėjimus, kūrybinį mąstymą, kūrybos rezultata, kūrybinės veiklos procesą. Visgi dauguma autorių kūrybiškumą apibūdina kaip asmenybės bruožą, unikalią žmogaus savybę, kuri apima gebėjimą generuoti naujomis idėjomis, pasiūlyti naujus ir skirtingus požiūrius apie dalyką, kuriems būdingos naujumo, originalumo bei vertės dimensijos.

1.2. Kūrybinės veiklos procesas

Daugelis tyrinėtojų (Karkockienė, 2006; Butkienė, Kepalaitė, 1996; Wallas, Smith, 1926; Mcleod, Thomson, 2002;) apibūdina kūrybiškumą kaip tam tikrą procesą. Visgi galima pastebėti, tam tikrą diskusiją, bendro atsakymo ieškojimą: kūrybingumas - tai savarankiškas procesas, ar kitų psichinių procesų suma. Tyrinėdami kūrybos procesą, psichologai mėgina išsiaiškinti, kokie yra tie psichiniai reiškiniai, kurie leidžia atsirasti kūrybinėms idėjoms (Almonaitienė, 2000, p. 13).

Kyla klausimas kas yra kūrybinės veiklos procesas? Galima pastebėti, kad dažniausiai į kūrybos procesą žiūrima kaip į tam tikrą specifiniais ypatumais pasižymintį problemų sprendimą (Almonaitienė, 2000). Daugelis psichologų kūrybiškumą sieja būtent su gebėjimu spręsti problemas. Problemų sprendimo efektyvumas labiausiai priklauso nuo gebėjimo esamą informaciją panaudoti labai greitai ir įvairiais būdais. Tai gebėjimas į problemą pažvelgti nauju kampu, rasti nestandartinių sprendimų, pastebėti tai, ko nepastebėjo kiti (Hill, 2000, p. 159). Kaip teigia D. Karkockienė (2006, p. 25) kūrybiškumas „*tai yra procesas, kurio metu gimsta kūrybos rezultatas (produktas)*“.

Tiksliai įvardinti kūrybos proceso etapus ganėtinai sudėtinga, juk kūrybos produktas tarsi gimsta iš sąmonės.

Kūrybiškumą kaip procesą, pagal naujų idėjų kūrimo būdą, M. A. Boden skirto į tris etapus:

1. Derinantis – naujas jau žinomų idėjų sujungimas.
2. Tiriantis – naujų idėjų kūrimas, tiriant apibrėžtas koncepcijas.
3. Keičiantis – naujų idėjų kūrimas, keičiant kurį nors struktūros elementą, kad galėtų atsirasti naujos struktūros.

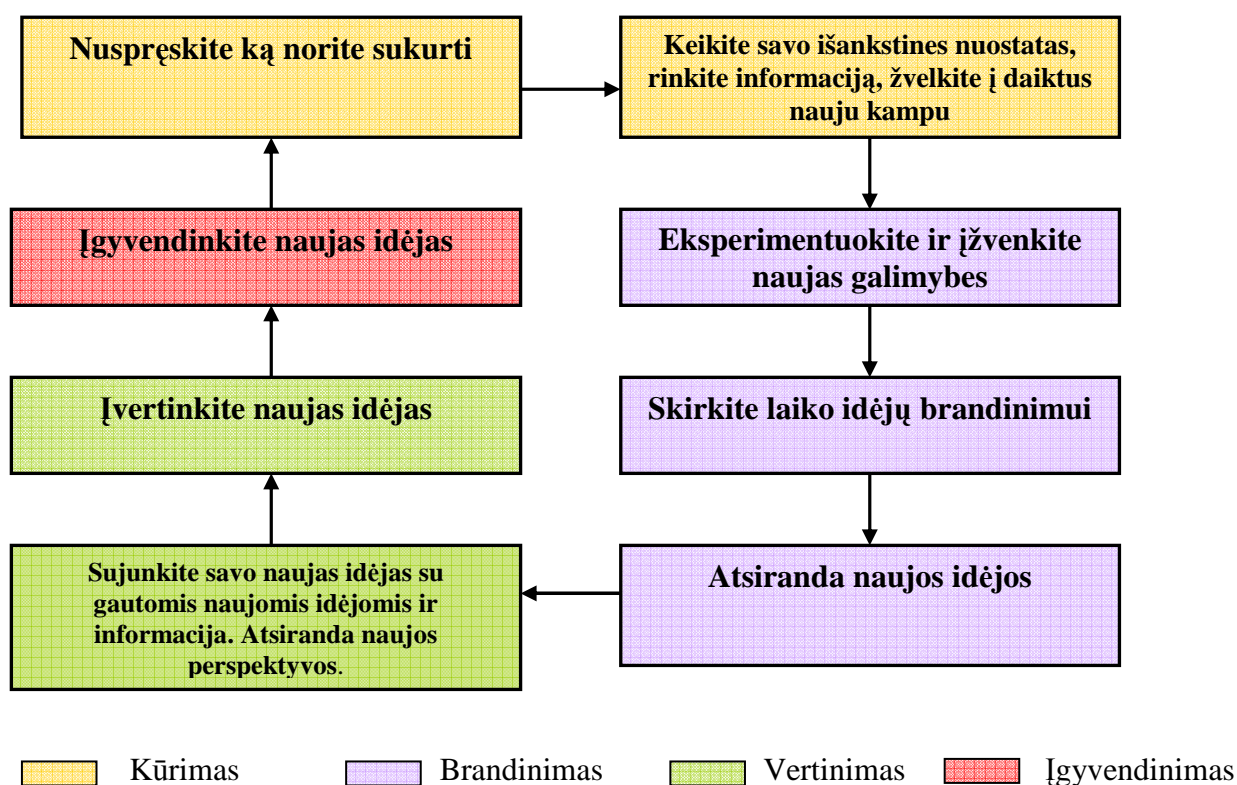
G. Butkienė, A. Kepalaitė (1996, p. 185) kūrybos procese akcentuoja materialinių ir dvasinių vertybių kūrimą: „*Iškeliamą naują, potencialiai naudingą idėją, nugalimos kliūtys, trukdančios tą idėją įgyvendinti ir sukuriamas naujas, originalus, vertingas produktas*“.

Dauguma tyrinėtojų sutinka, kad kūrybos procesas vyksta planingai sprendžiant problemas. Mokslinėje literatūroje dažnai cituojamas Graham Wallas ir Richard Smith (1926) vienas iš pirmųjų kūrybos proceso modelių, kurį sudarė keturi pagrindiniai kūrybos proceso etapai:

1. Sumanymas ir pasirengimas.
2. Inkubacija.
3. Nušvitimas.
4. Tikrinimas.

F. Mcleod ir R. Thomson (2002) pavaizdavo grafiškai nuolatinio kūrybiškumo proceso vyksmą (žr. 1 paveikslą), kurio modelis apima panašius kūrybos proceso etapus. Skirtingai nuo minėto G. Wallas ir R. Smith modelio, į brandinimo etapą yra įjungiamas inkubacijos ir išvalgos etapai - autoriai pabrėžia įgyvendinimo aspektą, kaip nuolatinio proceso vyksmą.

1 paveikslas. Nuolatinio kūrybiškumo procesas (Kūrybiškumo ir inovatyvumo mokymas Europos tyrimų institucijose ir SVV įmonėse, pagal F. Mcleod ir R. Thomson, p. 23)



Sumanymo ir pasirengimo etape sąmoningai kaupiamos žinios, bandoma apibrėžti problemas, surenkami faktai, kaupiama patirtis stebint, diskutuojant, ugdant stebėjimo įgūdžius. Tai valingų pastangų laikotarpis. A.Petrulytė (2001, p. 24) pastebi, kad šiame etape darbas baigiasi tuo, kad „sveikai mąstant atrodo neįmanoma išspręsti problemas, atsiduriama lyg ir aklavietėje“. Šioje stadijoje didelę reikšmę turi įgūdžiai ir patirtis. Reikalingas polinkis žvelgti į problemą kūrybingai, o tam gali padėti smalsumas, nuostaba, gebėjimas įvertinti tai, kas žinoma, entuziazmas, atvirumas patirčiai, laisvė nuo bet kokių išankstinių nuostatų (Karkockienė, 2006).

Inkubacijos arba minčių brandinimo etape nuo sąmoningo problemos sprendimo laikinai atitrūkstama, tarsi duodama užduotis pašamonei, kuri turėtų surasti sprendimą. Dauguma tyrinėtojų šiame kūrybos procese pabrėžia pasitraukimo nuo problemos ir poilsio būtinumą: „*Naujos idėjos kyla po ilgo sąmoningo darbo, kai pailsima, atsipalaiduojama kūnu ir jausmais*“ (Beresnevičienė, 1995, p. 58).

Nušvitimo arba staigios pagavos etape dažnai patiriama įkvėpimo būseną. Tarp daugybės idėjų staiga ateina atsakymas į tam tikrą klausimą ar problemą: „*Ta ilgai ieškota idėja iškyla taip ryškiai ir vaizdžiai, kad kūrėjas iškart supranta, kad tai būtent ir yra tai, ko reikia*“ (Karkockienė, 2006, p. 27).

Tikrinimo etape sąmoningai vertinamas gautas rezultatas. Nušvitimo metu kilusi idėja yra tarsi tikrinama per kritikos prizmę. Kilusi idėja ne visada būna vertinga, todėl reikalingi nauji nušvitimai.

Ne visi mokslininkai sutinka su kūrybos proceso etapų išskyrimu. B. Ghiselin (1952), laikosi nuomonės, jog požiūris į kūrybos proceso statiškas fazes yra ganėtinai dirbtinis, nes kūryba apima visą sielą, visą jos esmę ir pareikalauja visos energijos (cit. Karkockienė, 2006, p. 27). Tai tik patvirtina, kad autorių nuomonės kūrybinio proceso tema gali labai išsiskirti, nes žvelgiama iš skirtingos perspektyvos.

Analizuojant kūrybos procesą svarbu paminėti vaizduotės ir intuicijos svarbą. Šias dvi kūrybinio proceso grandis plačiai apibūdino A. Petruolytė (2001, p. 18-23). Autorė teigia, jog kuriamoji vaizduotė yra kūrybinės veiklos pagrindas. Svarbiausią vaizduotės požymį ji išskiria gebėjimą pamatyti savo veiklos rezultatą ar produktą iki šios veiklos atlikimo t.y. grupę išankstinio savo veiklos produkto modelį. Intuicija apibūdinama kaip „*gebėjimas rasti sprendimą remiantis logiškai nesusijusiais orientyrais, neįsisąmoninus jų, neatlikus loginio mąstymo operacijų*“ (Petruolytė, 2001, p. 22). Galima teigti, jog intuicija pasireiškia kūrybinio blykstelėjimu ar „šeštojo jausmo“ pavidalui svarbi inkubacijos etape.

Analizuojant kūrybiškumo procesą, kuris yra glaudžiai siejamas su problemų sprendimu, kyla tam tikra diskusija: kuo būtent kūrybiškas sprendimas skiriasi nuo kitokio – „paprasto“ , šabloniško. Skirtingų autorių nuomones galima suskirstyti į tokias grupes:

1. Manoma, kad esminio skirtumo tarp kūrybiško ir kitokio problemos sprendimo būdo nėra: originalus ir vertingas rezultatas leidžia pasiekti tai, kad labai kokybiškai, efektyviai realizuojamas kiekvienas žingsnis.
2. Manoma, kad kūrybiškas problemų sprendimas turi specifinių ypatumų, kurie kitokiam sprendimui nebūdingi (kūryba kai kada apibūdinama kaip uždavinio su neapibrėžtu tikslu sprendimas). Teigiama, jog kūrybišką sprendimą nuo kitokio skiria: sprendžiamos problemos pobūdis, mąstymo strategijos (divergentinis mąstymas), ypatingi psichiniai

procesai (pasąmonė, intuicija) (Almonaitienė, 2000, p 14).

Tyrinėti kūrybos proceso detales yra sunkus uždavinys, nes didžioji dalis vyksta pasąmonėje, o pats kūrėjas tuo metu yra labiau susitelkęs į savo darbą, o ne į kūrybos proceso analizę. Pasąmonė užima svarbiausią vietą, nes ji tarsi suranda atsakymą į problemos sprendimą. Svarbią vietą kūrybos procese užima vaizduotė bei intuicija, kurios sudaro kūrybinio proceso pagrindą.

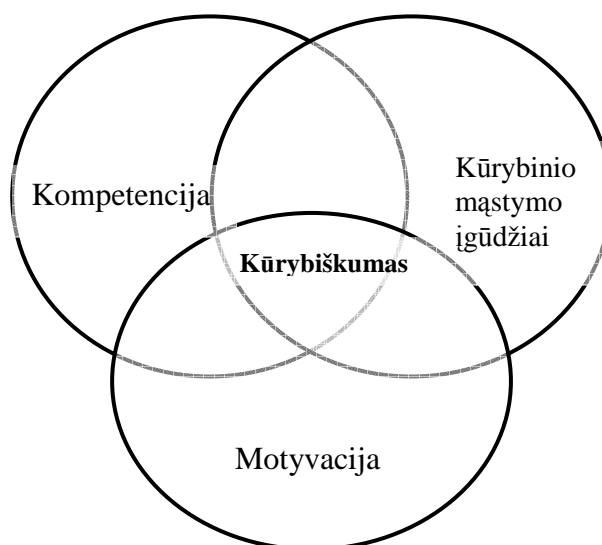
1.3. Asmens kūrybiškumą lemiantys veiksniai

Kūrybiškumo tyrinėtojai savo teorijose išsiskiria tam tikrus pagrindinius veiksnius, lemiančius kūrybišką elgesį. Šiuo metu vyrauja kompleksinės teorijos nuostata, jog kūrybinius laimėjimus lemia daugelio vidinių ir išorinių veiksnių, arba komponentų derinys.

Šiame skyriuje bus nagrinėjami T. Amabile (1983), K. Urban (1990, 2004), R. Sternberg, T. Lubart (1996, 1999), H. J. Eysenck (1996) kūrybiškumo komponentų modeliai, siekiant identifikuoti panašumus ir išskirti skatinančius veiksnius, juos detaliau analizuojant.

Pagal Teresos Amabile, Harvardo verslo mokyklos profesorės, 1983 metais išleistoje knygoje "The Social Psychology of Creativity", tapusia klasikine, kūrybiškumas yra procesas, pastūmėjantis į tai, kas nauja ir naudinga. T. Amabile šioje knygoje išskyrė tris kūrybiškumo komponentus: kompetenciją, motyvaciją bei kūrybišką mąstymą (žr. 2 paveikslą).

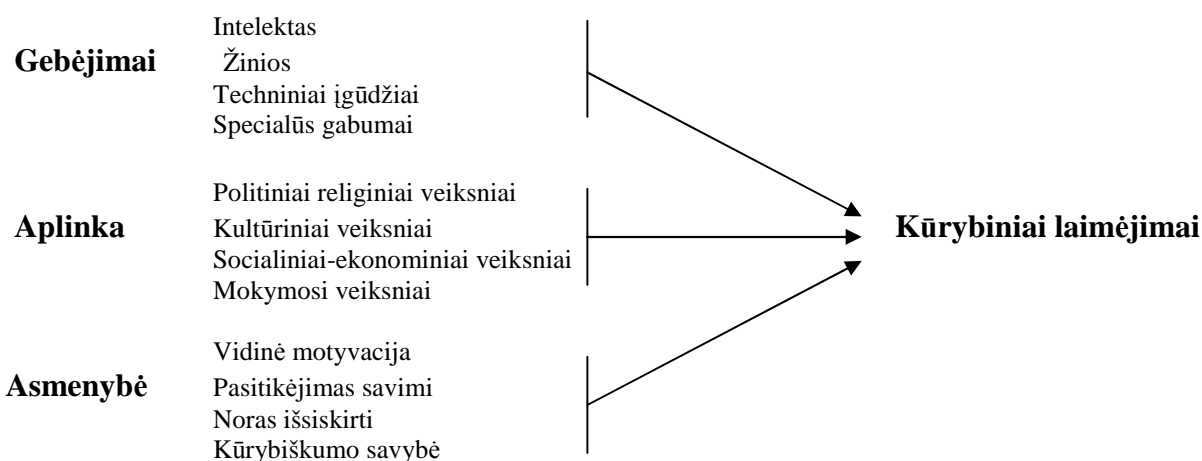
2 paveikslas. Trys kūrybiškumo komponentai pagal T. Amabile (1998, p. 19)



T. Amabile (1998) kompetenciją suprantą kaip tam tikras technines, procedūrinės bei intelektines žinias, kitaip tariant, tai yra asmens turimos žinios tam tikroje veiklos srityje. Kūrybinio mąstymo įgūdžiai reiškia, kaip lanksčiai ir vaizdžiai asmuo sprendžia problemas. Autorė teigia, jog vidinė motyvacija labiau skatina kūrybiškumą nei išorinė.

Hans J. Eysenck (1996) savo kūrybingumo modelį taip pat skaido į tris stambias grupes, kurios savo ruožtu dar skirtomos į smulkesnes (žr. 3 paveikslą).

3 paveikslas. Komponentinis kūrybingumo modelis pagal Hans J. Eysenck (1996)



Tai, ką T. Amabile savo modelyje vadina kompetencija, H. J. Eysenck įvardina kaip gebėjimus, priskirdamas ir intelekto kintamąjį. Šis modelis taip pat skiriasi nuo pirmojo asmenybės veiksniais. Motyvacija yra prijungta prie asmenybės aspekto, kurį taip pat sudaro pagrindinės kūrybiškumui atsiskleisti svarbios savybės: pasitikėjimas savimi, noras išsiskirti bei pats kūrybiškumas. Šis modelis yra įdomus tuo, jog pabrėžiama aplinkos įtaka kūrybiškumui. Vadinasi, neužtenka turėti tam tikrų žinių, intelekto, motyvacijos bei tam tikrų kūrybiškai asmenybei būdingų savybių, - iš dalies kūrybiškumas priklauso ir nuo politinių, kultūrinių, socialinių bei kitų veiksnių. Reiktų paminėti, kad T. Amabile vėlesniuose darbuose (1998, 1999) taip pat pabrėžė aplinkos įtaką kūrybiškumui.

Šiuo metu vyrauja nuomonė, kad kūrybingumą lemia daugelis veiksnių (priklauso ne tik nuo gebėjimų ar asmenybės savybių). R. Sternberg ir T. Lubart (1996, 1999) išskiria tokius kūrybingumo komponentus: intelektiniai procesai, žinios, intelekto stilius, asmenybės bruožai, motyvacija, aplinkos kontekstas. Šiame modelyje svarbią vietą užima su intelektu susiję procesai. Priešingai nei minėtuose (T. Amabile ir H. J. Eysenck) modeliuose, pabrėžiamas divergentinis mąstymas, siejamas su originalumu, lankstumu, jautrumu problemai, detalumu.

Detalesnis yra K. Urban (1990, 2004) kūrybiškumo sudėtinis modelis, kurį sudarė trys kognityviniai (1-3) bei trys asmeniniai (4-6) elementai:

1. Divergentinis mąstymas ir elgesys;
2. Žinios bei mąstymo gabumai (platus suvokimas, loginis mąstymas, analizė, sintezė, atmintis);
3. Specialios žinios – įgūdžiai ir sugebėjimai;
4. Susikaupimas bei pasiruošimas;
5. Motyvacija ir paskatinimas – smalsumas, žinių troškimas, žaismingumas, bendravimas, naujų priemonių išbandymas;
6. Tolerancija neapibrėžtumui – drąsa, rizika, greita adaptacija, humoras.

Aptariamas modelis atsižvelgia taip pat ir į aplinkos faktorius, kadangi kūrybinius komponentus reikia analizuoti ne tik vienos asmenybės kontekste, bet taip pat grupės arba socialinės aplinkos perspektyvoje. K. Urban modelis atkreipia dėmesį į daugybę įvairių kūrybinio proceso požymių, net tik pažintinius, asmeninius, bet ir aplinkos, kas labai primena kitus minėtus modelius.

Visgi apibendrinant visus modelius galima išskirti bendrus veiksnius, būdingus visiems modeliams, tai: žinios, gebėjimai, motyvacija, asmenybės bruožai bei socialinė aplinka. Šie kūrybiškumą lemiantys veiksniai mokslinėje literatūroje nagrinėjami ir kaip atskiri kūrybiškumo komponentai, nagrinėjimas jų ryšys su kūrybiniais laimėjimais.

Žinios. Kai kurios kūrybiškumo teorijos teigia, kad žinios yra būtinos kūrimo procese, kitos – nurodo apie galimą žinių naudą kai kuriais aspektais, tačiau neigia jo būtinybę. Dauguma kūrybiškumo teorijų, kuriose aptariamas žinių vaidmuo, gali būti priskiriamos vienai iš dviejų pozicijų: „žinios kaip privalomos, būtinos,“ ir „žinios kaip naudingos, svarbios, pakankamos“.

Teoretikai (Sternberg, Lubart, 1999), kurie įsitikinę žinių būtinumu, teigia, jog žinios yra būtinos iš tikrųjų vertingo kūrybiško produkto gamybai. Weisberg (1999, p.127) tvirtina, kad kiekvienas problemos sprendimas reikalauja žinių. G. Probst ir kt. (2006 p. 33) laikosi nuomonės, jog kūrybos procese žinios užima labai svarbią vietą, nes tai vienintelis turtas, kuris kaupiamas jį naudojant. Žinias formuoja asmenys, ir jos atspindi tai, kaip jie supranta priežastinius ryšius.

Reiktų paminėti, jog kai kurie autoriai (Almonaitienė, 2000) teigia, jog žinios ir patirtis gali užkirsti kelią kūrybiškam problemų sprendimui. Įprotis taikyti tipiškas mąstymo strategijas, susidūrus su visai kito pobūdžio problema, gali trukdyti sėkmingai ją spręsti.

Gebėjimai. Gebėjimų sąvoka vartojama įvairiai. Esant vienodam pasirengimui, žinioms, įgūdžiams, pastangoms, motyvams bei kitoms sąlygoms, žmonės skirsis pagal veiklos rezultatus. Šiuos skirtumus ir nulemia gebėjimai. „Kūrybingumas – tai tie gebėjimai, kurie būdingi kūrybingiems žmonėms“ – teigia Guilford (1950, p. 444).

Gebėjimai – tai tokios individualios žmogaus savybės, kurios lemia tam tikros veiklos sėkmę, žinių, įgūdžių, mokymosi, išmokimo sėkmę (Dapkus, 2006, p. 9). Tai gebėjimai, įgalintys formuluoti naujas problemas, ieškoti įvairių tos pačios problemos sprendimo variantų.

J.P.Guilford'o (1950) nuomone, labiausiai kūrybingumas atsiskleidžia per divergentinio mąstymo gebėjimus, kuriam būdingi keturi požymiai, kitaip tariant jis išskyrė keturis kūrybiškumo veiksnius:

- mąstymo laisvumą*, kaip labai laisvą naujų idėjų kūrimą;
- originalumą*, kurį nusako idėjų retumas ir neįprastumas; toks žmogus gali per trumpą laiką pasiūlyti daug skirtingų, netikėtų, tačiau tikrovėje pritaikomų, būdų;
- lankstumą*, t.y. sugebėjimą greitai keisti minčių kryptį, požiūrį, nuostatas;
- detalumą bei išbaigtumą*, kurių rodiklis – idėjų detalizavimas.

Kūrybiškumo tyrinėtojas E.P. Torrance (1974) sukūrė ganėtinai išsamią kūrybinių sugebėjimų tyrimo metodiką, kurią savo tyrimams dažnai naudoja ir Lietuvos kūrybiškumo tyrinėtojai (Karkockienė, 2005; Kaluinaitė, 2004). Šia metodika nustatomi pagrindiniai divergentinio mąstymo komponentai: sklandumas, lankstumas, detalumas bei originalumas. E. P. Torrance prie kūrybinių sugebėjimų priskyrė ir jautrumą problemoms, kaip sugebėjimą išvelgti problemą, kurios kiti nepastebėjo, tačiau šios savybės negalima pavadinti ar tapatinti su kritiškumu - ši sąvoka susijusi su detaliu situacijos ir aplinkos suvokimu. E.P. Torrance (1983) apibūdina tokius kūrybinio mąstymo sugebėjimus:

- kurti naujus žodžių, objektų, spalvų, istorijų derinius;
- išvelgti ir sukurti daug įvairių derinių;
- atpažinti praleistus elementus;
- kurti sudėtingesnes kombinacijas piešiant ar konstruojant;
- išvelgti įvairias galimybes derinant simbolius, objektus, skaičius;
- panaudoti kalbos įgūdžius kuriant naujas žodžių kombinacijas;
- apibendrinti, apjungti pavadinimus, piešinius;
- kelti klausimus apie praleistus objektus, piešinius.

Kūrybiškumo tyrėjai (J.P. Guilford, 1950; E.P. Torrance, 1988) gebėjimams taip pat priskyrė ir intelektą. Tarp mokslininkų psichologijos literatūroje buvo diskutuojama apie tai, ar protas ir kūrybingumas kyla iš to pačios proceso, ar atstovauja skirtingus psichikos procesus. Iš kūrybiškumo tyrinėjimų istorijos (Sternberg, Lubart, 1996) galima pastebėti, kad ilgokai vyravo nuomonė dėl intelekto ir kūrybiškumo sąryšingumo – kuo aukštesnis intelektas, tuo žmogus kūrybiškesnis. E. P. Torrance (1988) suformulavo taip vadinamą „slenksčio“ teoriją, kuri teigia, jei intelekto koeficientas žemiau tam tikros ribos, kūrybiniai gebėjimai yra riboti.

Visgi kai kurie autoriai (Getzets ir kt, 1965) atskiria kūrybiškumo priklausomybę nuo intelekto, kaip visiškai skirtingą asmenybės ypatybę. Galima konstatuoti, kad mokslininkai vis dar nepasiekė bendro sutarimo dėl kūrybiškumo ir intelekto prigimties. Kūrybiškumas ir intelektas nėra nei identiški, nei visiškai skirtingi, bet kartu veikia intelektualaus gebėjimo aspektai, o sprendžiant praktines užduotis, reikalingi abu (Cropley, 1999, p.516).

Motyvacija. Galima teigti, jog kūrybiškumas reikalauja ne tik atitinkamo mąstymo ir asmenybės, noro ar sumanumo rizikuoti bei mesti iššūkį tradicinei nuomonei, bet dar ir motyvacijos (Cropley, 1999, p. 521).

Dauguma autorių sutinka, jog viena iš svarbiausių kūrybiškumo sąlygų yra motyvacija. Robbins (2003, p. 66) taip apibūdina motyvacijos svarbą kūrybiniame procese: „<..> *motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį*“. Teigiama, kad nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą. Juo didesnė įtampa, juo intensyvesnė veikla reikalinga šiai įtampai sumažinti.

Analizuojant motyvacijos įtaką kūrybiškumui tikslinga ją suskirstyti į dvi skirtingas rūšis: vidinę ir išorinę motyvaciją.

Vidinė motyvacija – reiškia, kad žmogus į kokią nors veiklą įsitraukia ne dėl to, kad siekia gauti kokį nors užmokestį, bet todėl, kad jam yra maloni, įdomi pati veikla (Almonaitienė, 2000, p. 36). A. Dumčienė (2001, p.25) tvirtina, jog vidinė motyvacija padeda siekti laimėjimų, ypač tuomet, kai žmonės dirba savarankiškai.

Išorinė motyvacija – tokia, kai veikti skatina laukiamas apdovanojimas, atlyginimas, bausmės baimė ir pan. (Almonaitienė, 2000, p. 36). Teigiama, jog išorinė motyvacija gali būti kūrybiškumo kliūtimi.

Mintis apie dinamiškai besikeičiančią kūrybiškumo motyvacijos struktūrą yra palaikyta „vystymosi sistemų“ metodo, pagal kurį kūrybiškas produktas pasirodo kaip ilgo žinių, emocijų ir jausmų, ir tikslų išsivystymo proceso rezultatas (Cropley, 1999, p. 521).

Asmenybės bruožai. Daugelis tyrinėtojų domėjosi bei siekė išsiaiškinti, kokiomis savybėmis, charakterio bruožais kūrybingesni žmonės skiriasi nuo mažiau kūrybingų. Buvo tyrinėjami menininkai, mokslininkai bei kiti labai talentingi ir kūrybiški asmenys. Tyrinėjant skirtingus žmones susiformavo ir skirtingos savybės, kurios buvo priskiriamos kūrybingiems. Manoma, kad kūrybiškumas susijęs ne tiek su vienais ar kitais asmenybės bruožais, kiek su tam tikra asmenybės struktūra, t. y. tų savybių tam tikru deriniu.

Susidaro įspūdis, kad kūrybiškai asmenybei būdingas įvairių, kartais net labai prieštaringų savybių kompleksas, todėl sunku sudaryti universalų kūrybingą asmenybę apibrėžiančių bruožų sąrašą. Tad asmenybės gebėjimų ir kūrybiškumo santykis iki šiol yra mokslinių diskusijų objektas. Apibendrinant galima pastebėti tam tikrus dėsningumus. Toliau aptariami dažniausiai kūrybingoms asmenybėms priskiriami bruožai (Almonaitienė, 2000, p. 32; Dumčienė, 2001, p. 16; Petruolytė, 2001, p.25).

Teigiama savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi. Skovdahi ir kt. (2003) laikosi nuomonės, jog reikia siekti teigiamo savęs vertinimo, nes svarbi kūrybiškumo kliūtis gali būti – asmens nuomonė apie save (pavyzdžiui mąstymas, jog esu esi nekūrybiškas, nesugebėsi atlikti kažkokios užduoties ir pan.). Kaip sako R. Oech (1983), jei nori būti kūrybingas, turi tikėti, kad tavo idėjos iš tiesų vertingos (cit. pagal Almonaitienė, 2000, p. 32).

Savarankiškumas. Tai nepriklausomas elgesys, vidinė laisvė.

Originalumas. Originalumas sietinas su neįprastu, „kitokiu“ nei daugumos elgesiu. Vadinasi, normų bei taisyklių nesilaikymas gali būti originalumo priežastimi? Bendrąja prasme būti originaliu reikštų turėti įdomių, sąmoningų idėjų. F. Barron (1955) (cit. pagal Karkockienė, 2003) atliko išsamius originalumo tyrimus rezultatai parodė, kad originalūs asmenys yra :

1. Labiau linkę rinktis sudėtingus ir neįprastus reiškinius;
2. Sudėtingesni psichodinaminiai požiūriai ir turi platesnes asmenybės ribas;
3. Labiau nepriklausomi priimdami sprendimus, labiau dominuojantys ir atkaklesni;
4. Dažniau atmetė slopinimą.

Atvirumas naujovėms, lankstumas. Vadinasi, nėra remiamasi išankstinėmis nuostatomis, o pasitelkiama inertiškui įvairių reiškinių vertinimui, kintančiai aplinkai: „*Atvirumas – tai gebėjimas priimti gausybę, net ir prieštaringiausios informacijos, neatmetant vyksmo*“ (Dumčienė, 2001, p. 18).

Nuoseklumas ir atkaklumas. Tai įsigilinimas į darbą, negailint tam jėgų ir laiko. Nepaisant įvairių kliūčių, atkakliai ieškoma atsakymo į rūpimus klausimus, siekiama įgyvendinti idėją.

Kritiškumas. Abejojimas pripažintomis tiesomis, taisyklėmis, autoritetais, esama tvarka, siekimas įvertinti.

Smalsumas siejamas su noru daugiau sužinoti, išmokti, patirti.

Rizikavimas. Tai tam tikrų priemonių pasirinkimas nežinant galutinio rezultato. Kūrybinga asmenybė, drįstanti savitai mąstyti, rizikuoja būti nesuprasta, pasmerkta.

Socialinė aplinka. Daugelis autorių socialinės aplinkos įtaką laiko svarbiu faktoriumi kūrybiškumui skleisti arba žlugti. Šis komponentas neatsiejamas nuo požiūrio, jog kūrybiškumas slypi kiekviename žmoguje - tereikia sudaryti palankias aplinkos sąlygas jam skleisti.

E.W. Sinott ir H.D. Laswell pabrėžė socialinės aplinkos įtaką kūrybiškumui. Jie laikėsi nuomonės, jog net labai gabus ir talentingas žmogus, pasižymintis kūrybiškumu, turi būti pastiprintas aplinkos (cit. Karkockienė, 2003, p. 29).

Socialinės aplinkos veiksniai yra įvairūs, priklausomai nuo tyrinėjimo objektų. Dažniausia yra tyrinėjama mokymo sąlygų įtaka mokyklinio amžiaus vaikų kūrybingumui. Pastebėta, kad kūrybingesni būna tie vaikai, kuriuos mokytojai labiau skatina pasitikėti savo jėgomis, reikšti savo nuomonę, kai nėra didelio spaudimo. Autoriai taip pat tyrinėja ir šeimos įtaką, teigdami, jog kūrybingesni būna tie vaikai, kurie auga neautoritariškose šeimose, kuriose gerbiama kiekvieno autonomija, skatinamas savarankiškumas (Almonaitienė, 2000). Vienas iš socialinės aplinkos objektų yra ir darbo aplinka, kuri detaliau bus nagrinėjama antrajame šio darbo skyriuje.

Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, jog kūrybiškumas gali būti suprantamas įvairiai: kaip gebėjimas atrasti nauja, kaip kūrybinis mąstymas, kaip elgesys, kurio pagrindinis kūrybos kriterijus yra rezultatas. Į kūrybos procesą dažniausia žvelgiama kaip į problemų sprendimą. Tyrinėdami kūrybos procesą, autoriai dažniausia remiasi kūrybos proceso etapų analize. Skirtingas kūrybiškumą skatinančių veiksnių grupavimas į tam tikras grupes, parodo skirtingą autorių suvokimą bei požiūrį į gebėjimus, asmenybės savybes bei kitus komponentus. Visgi apibendrinant visus modelius galima išskirti bendrus veiksnius, būdingus visiems modeliams, tai: žinios, gebėjimai, motyvacija, socialinė aplinka bei asmenybės bruožai. Vadinasi, reikia turėti žinių, kurių pagrindu kuriama, reikia turėti specialių gebėjimų - kaip tas žinias panaudoti, stiprią motyvaciją, dėl ko yra kuriama, skatinančią aplinką ir tam tikrus asmenybės bruožus.

2. KŪRYBIŠKUMAS ORGANIZACIJOSE

2.1. Organizacijos samprata ir įvairovė

2.1.1. Organizacijos samprata

Organizacijos atlieka svarbų vaidmenį šiuolaikinėje visuomenėje. Jos ne tik padeda išvystyti šį pasaulį, bet ir kuria pažangą. Organizacijas galima būtų pavadinti kaip unikalius darinius, vienijančias, jungiančias, suburiančias atskirus asmenis.

Analizuojant literatūrą galima pastebėti įvairių organizacijos interpretacijų bei apibūdinimų. Lietuvių autoriai, vadybos tyrinėtojai, pritaria paplitusiam organizacijos sampratos aiškinimui kaip tam tikros individų grupės, veikiančios tam tikrais būdais kartu siekiant tikslo (Baršauskienė, Ivaškevičiūtė, 2007). E. Bagdonas (2000, p. 12) organizaciją sieja su socialine grupe, kuri suburia žmones ir organizuoja jų darbą, gamina ar tikrina paslaugas ir paskiria uždirbtas pajamas, yra atvira aplinkai, turi tikslą veikti, išgyventi, didinti pelnus. S. Butkus (2008, p. 29) teigia, jog dabar vadyba siejama su organizacijomis, kurias galima pavadinti kaip žmonių bendrijas, susidariusias norint pasiekti bendrą tikslą.

Užsienio organizacijų tyrinėtojai pateikia įvairių organizacijos apibrėžimų:

D. J. Cherrington (1994) organizaciją apibūdina kaip atvirą socialinę sistemą, kurią sudaro grupė žmonių, siekiančių veikti tikslingai. R. L. Draft (1993) organizaciją tapatina su socialiniais vienetais, turinčiais tikslą, tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemas su atviromis ribomis. P. A. Steinbuch (1990) organizaciją apibūdina kaip sureguliuotą sąveikų sistemą

Sociologijoje (Matulionis, 2002, p. 68-70) paplitusi „socialinės organizacijos“ samprata, reiškianti tam tikros grupės sistemos ir struktūros sudarymą, kuri reikalinga tikslų ir uždavinių įgyvendinimui. A. Giddens (2005, p. 326) organizaciją apibūdina „*kaip didelę individų grupę, susistemintą pagal nuasmenintas kryptis ir įkurtą konkretiems tikslams siekti*“.

Šiame darbe, nagrinėjant kūrybiškumą organizacijose, vadovaujamosi A. Gumuliauskienės, R. Kontautienės ir kt. (2008, p. 54) pateiktu apibrėžimu, kuris tiksliai atspindi organizacijos esmę: „*Žmonių grupė organizacija tampa tik tuomet, kai jos narius sieja sąmoningi santykiai, derinantys visų jų pastangas siekiant bendrų tikslų*“. Galima teigti, jog pagrindinės organizacijos kaip žmonių grupės charakteristikos yra bendri jos narių tikslai ir specifiniai tarpusavio santykiai.

2.1.2. Organizacijų tipologijos

Šiuolaikinėje ekonomikos aplinkoje susiformavo skirtingo pobūdžio, veiklos sričių, siekiamų tikslų organizacijų. Organizacijų įvairovė sąlygoja būtinybę klasifikuoti organizacijas pagal tam tikrus požymius. Skirtingi autoriai pateikia įvairias organizacijų tipologijas, klasifikacijas.

S. Butkus (2008, p. 29) visų pirma išskiria dvi dideles grupes pagal pagrindinę ekonominę savo veiklos nuostatą: **pelno siekiančias**, verslo, organizacijas, arba įmones; ir **ne pelno organizacijas**. Kitas Butkaus išskiriamas organizacijų klasifikacijos kriterijus yra gamybos tipas. Nagrinėjant organizacijų tipologijas galima pastebėti, kad klasifikuojant organizacijas dažniausiai apsiribojama tik jų skirtumais pagal šį kriterijų. Gamybos tipo ar tiksliau veiklos masto sąvokos prireikė supratus, kad tiek produkto gamybos technologija, tiek įrengimai, tiek darbo pasidalinimas, tiek valdymas labai smarkiai priklauso nuo to, kiek tų produktų reikės pagaminti. Butkus išskiria masinius, serijinius ir vienetinius veiklos mastus. Masiniais mastais veikiančios organizacijos darbas turi būti numatytas ir suderintas kaip tiksliai veikiančio mechanizmo, o esant vienetiniams veiklos mastams - darbai negali būti griežtai paskirtimi ir apibrėžiami (Butkus, 2008).

Sociologai M. Blau ir V. Scott (1962) išdėsto organizacijų, kaip socialinių sistemų, klasifikaciją. Jų manymu, visuomenėje funkcionuoja 4 organizacijų grupės:

- bendrų interesų asociacijos (kultūrinės organizacijos, profesinės sąjungos, religinės bendruomenės ir pan.);
- verslo organizacijos (pramonės ir kitų šakų fabrikai, gamyklos, prekybos įmonės, bankai, draudimo agentūros ir kt.);
- aptarnaujančios organizacijos (ligoninės, mokyklos, universitetai, teatrai ir t. t.);
- bendros naudos organizacijos (kariuomenė, policija, gamtos apsaugos agentūros, gaisrininkai, valstybės institucijos ir pan.).

Šios 4 organizacijų grupės išsiskiria pagal savo specifines funkcijas (Perrucci, Knudsen 1993, p. 259):

- ekonominės (teikia gėrybes ir paslaugas);
- palaikymo (mokykla, bažnyčia, kurios ruošia žmones atlikti socialinius vaidmenis);
- integruojančios (teismai, kalėjimai, kurie sprendžia konfliktus ir palaiko būtiną socialinę tvarką);
- politinės (vyriausybė, kuri panaudoja galią socialiniams konfliktams spręsti).

Augustauskas, Kvedaravičius ir Zakarevičius siūlo apibendrinančią organizacijų tipologiją, jas įvertinant penkiais aspektais (Augustauskas ir kiti, 2004, p. 48-53):

- organizacijų funkcijų visuomenės gyvenime požiūriu (gamybinės, komercinės, finansinės, gamybinės ar socialinės infrastruktūros, klubinės, specifinės organizacijos bei politinės partijos);
- nuosavybės formos požiūriu (privataus kapitalo organizacijos, valstybinio kapitalo organizacijos, mišrios organizacijos);
- teisinės-organizacinės formos požiūriu (juridiniai asmenys bei įvairūs jų formos: susivienijimai, kartelis, sindikatas, trestas, koncernas, konsorciumas, palydovinio tipo susivienijimas);
- organizacijos dydžio požiūriu (organizacijos dydžio charakteristikai nustatyti yra du kriterijai – veiklos apimtys ir dirbančių darbuotojų skaičius);
- gamybos (veiklos) tipo požiūriu (didelių serijų ir masinės gamybos įmonės, mažų ir vidutinių serijų gamybos įmonės, vienetinės gamybos įmonės).

Nors Augustausko ir bendraautorių pasiūlyta klasifikacija yra išsamiausia, šiame darbe bus remiamasi plačiai paplitusia organizacijų suskirstymo į tris sektorius - verslo, valdžios ir nevyriausybinių – koncepcija (Anheier, Seibel, 1990; Balčiūnaitė, Dagtė, Kiznis, ir kt. 2005; p. 4, Ginevičius, Sūdžius, 2008, p. 97; Šimašius, 2007, p. 20; Kučikas, 2001). Šių trijų sektorių veiklą bei įtaką galima pastebėti kiekvienoje viešojo gyvenimo srityje. Veiklos sritimis ir įtakos sferomis šie sektoriai yra pasiskirstę ir socialinių paslaugų organizavimo bei teikimo sistemoje. Ši organizacijų tipologija yra pasirinkta atliekant praktinį šio darbo tyrimą dėl kiekvieno sektoriaus veiklos tikslų išskirtumo.

A. Kučikas (2001, p. 4) pabrėžia verslo, valdžios ir nevyriausybinių sektorių svarbą teigdamas, jog „*kiekviena demokratinė visuomenė savo gerovę ir plėtrą grindžia trijų banginių principu*“:

1. Laisvoji rinka, kuriai atstovauja verslo sektorius.
2. Demokratiškai išrinkta valdžia, kurios atstovai yra parlamentariai ir vykdomosios valdžios institucijų ir įstaigų darbuotojai.
3. Savarankiškos piliečių institucijos – nevyriausybinių organizacijos.

Verslo sektorius – tai privačios nuosavybės pagrindu vykdoma gamybinė ar paslaugų teikimo veikla, kuria siekiama pelno. Šiam sektoriui priklauso privačios ūkio komercinės struktūros: privačios įmonės, bendrovės, ūkio bendrijos, kooperatyvai ir kt. verslo. Verslo rūšių įvairovė leidžia visapusiškai tenkinti visuomenės narių poreikius: gamina prekes ir teikia paslaugas; skatina konkurenciją; suteikia naujų darbo vietų.

Valdžios sektoriui priskiriamos valdžios ir valdymo institucijos, kurios įgyvendina valstybinę valdžią vykdydamos įstatymus ir kitus teisės aktus. Valstybės valdžia apima įstatymų leidžiamąją, vykdomąją ir teisminę. Šiam sektoriui priklauso Prezidentas, Seimas, Vyriausybė, ministerijos, apskričių, miestų ir rajonų valdžios ir valdymo institucijos, visos biudžetinės organizacijos: švietimo, mokymo ir mokslo, kultūros, sveikatos, o taip pat muitinės, kariuomenės ir kt. Valdžios sektoriui tenka pagrindinė politinės sistemos funkcijų dalis.

Trečiojo sektoriaus veiklos specifikai apibūdinti moksliniuose darbuose plačiai paplitęs teisininko L.M. Salomon'o (Salomon, 1999, p. 4) penki kriterijai, būdingi nevyriausybinėms organizacijoms (toliau NVO):

- *institucionalizavimas* (įsisteigimas vienokia ar kitokia teisine forma);
- *privatumas* (institucinė nepriklausomybė nuo vyriausybės (valdžios));
- *pelno neskirstymas* (galimybės skirstyti pelną nariams ar dalininkams nebuvimas);
- *savivalda* (kontroliuojamos remiantis vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės);
- *savanoriškumas* (neprivaloma narystė NVO).

Trečiajam sektoriui priklauso nevyriausybines organizacijos, kurios veikia įvairiose srityse: socialinės apsaugos, sveikatos priežiūros, žmogaus teisių apsaugos, aplinkosaugos, kultūros ir meno, sporto, švietimo ir mokslo ir kt.

Galima identifikuoti trijų sektorių tarpusavio panašumus. Baršauskienė (2008, p. 17) išskiria tokius tarp NVO ir valdžios bei verslo įmonių santykius apimančius elementus:

- *organizacijų teisinis reglamentavimas*;
- *interesų grupės ir lobistinė veikla*;
- *parama-labdara (lėšų pritraukimas)*;
- *žmogiškųjų išteklių vadyba, viešieji ryšiai*.

Ramonaitė ir Žiliukaitė (2006, p. 12) nurodo, kad nevyriausybinių organizacijų panašumas su valdžios sfera būtų viešumas bei bendros gerovės siekis, o su verslu (t.y. su privačia sfera) - laisvė. Autorės išskiria ir NVO skirtumus: nuo valdžios – veiklos savanoriškumas, o nuo verslo – „integruojantys, bendradarbiavimu paremti veiklos būdai“.

Trijų sektorių veiklos skirtumus galima išvelgti visuose pagrindiniuose veiklos etapuose bei srityse, įskaitant veiklos tikslus, pajamų uždirbimą, sąnaudų susidarymą, jų apskaitą, pelno atsiradimą, atskaitomybę (žr. 1 lentelę).

Vertinant verslo organizacijas svarbiausias tikslas ir veiklos matas – pelnas. Tačiau toks vertinimas netinkamas valdžios organizacijoms, kurių veiklos sąlygos yra skirtingos, jų veiklos finansiniai rodikliai ne visada gali būti svarbiausias kurios nors institucijos veiklos vertinimo

kriterijus.

1 lentelė. Trijų sektorių veiklos skirtumų lentelė (Lietuvos laisvosios rinkos institutas..., 2005, p. 3-4)

Sritis/ sektorius	Verslo sektorius	Valdžios sektorius	Nevyriausybinis (NVO) sektorius
Tikslas, misija	Uždirbti pelną, geriausiai tenkinant vartotojų poreikius	Teikti valstybės paslaugas, vykdyti valstybės funkcijas	Vykdyti visuomenei naudingą veiklą. Galima vykdyti ir komercinę veiklą
Veiklos rezultatas	Gaunamas pelnas, uždirbami dividendai	Pelno neuždirba, lėšų likutį gražina	Visuomenei naudingų poreikių tenkinimas. Gautas pelnas neskirstomas savininkams
Pajamos	Pajamos už prekių pardavimą, paslaugų suteikimą	Biudžetinis finansavimas	Rėmėjų lėšos institucijai bendrai ar vykdomiems projektams. Galimos pajamos ir iš komercinės veiklos bei biudžeto finansavimas
Atskaitomybės tikslas	Parodyti, ar veikla pelninga, išsipareigojimų dydį ir turto vertę.	Parodyti išsipareigojimų dydį ir turto vertę, ar tikslingai panaudotos biudžeto lėšos.	Parodyti, ar veikla pelninga, išsipareigojimų dydį ir turto vertę, ar tinkamai panaudotos paramos lėšos.

Valdžios institucijos siekia, kad sprendimus priimant ir įgyvendinant būtų įtraukiama kuo daugiau piliečių. Tuo tarpu privačiame versle sprendimai priimami žymiai greičiau ir nedalyvaujant platiems visuomenės sluoksniams. Siekiant efektyviai veikti ir suprantant valstybės institucijų atstovo vaidmenį ir atsakomybę, valstybės institucijų darbuotojai jaučia nuolatinį visuomenės dėmesį, kontrolę.

Nevyriausybės organizacijos veiklos specifika slypi pačiame jos apibrėžime tai - visuomenės naudai Lietuvoje veikiantis, savarankiškas, nuo valdžios ir verslo nepriklausomas, pelno ir valdžios rinkimuose nesiekiantis, savanoriškumo pagrindu įsteigtas viešasis juridinis asmuo. Galima teigti, jog nevyriausybės organizacijos mato problemas ir ieško būdų joms spręsti tose srityse, kurių nepajėgia aprępti valdžios institucijos. NVO organizacijos atlieka ir tam tikrą tarpininko vaidmenį tarp valstybinės valdžios bei valdymo įstaigų ir paprastų piliečių. Vienas iš pagrindinių trečiojo sektoriaus skirtumų nuo valstybinio sektoriaus yra tas, kad jos nėra jungiamos į vieną griežtos hierarchijos ir pavaldumo visumą. Skirtingai nuo verslo sektoriaus, nevyriausybinių organizacijų pagrindinis tikslas nėra pelno siekimas.

Dažniausia organizacijų įvairovė grupuojama atsižvelgiant į organizacijų funkcijas visuomenės gyvenime, nuosavybės formą, teisinę formą, organizacijos dydį, gamybos tipą bei veiklos rūšį. sociologai daug dėmesio skiria ir kitoms funkcijoms – palaikymo, integravimo, politinei. Šiame darbe remiamasi plačiai paplitusiu organizacijų grupavimu pagal tris sektorius: valdžios, verslo ir nevyriausybinį. Verslo sektoriaus struktūrose pelno siekis išlieka pirmaeilis interesas, kuris labiausia skiria jį nuo kitų dviejų sektorių. Nors nevyriausybinių organizacijų veikla orientuota į įvairias socialines ir kultūrinės sritis, kaip ir valdžios sektoriaus, tačiau skiriasi savanoriškumo pagrindu, lanksčia valdymo struktūra. Valdžios institucijos pasižymi didžiausiu ataskaitingumu visuomenei.

2.2. Organizacijų kūrybiškumą skatinantys veiksniai

2.2.1. Aplinkos veiksnių, skatinančių kūrybiškumą, tyrinėjimo modeliai

Analizuojant kūrybiškumo tyrinėjimo istoriją galima pastebėti, jog bėgant metams kūrybiškumo tyrimai siekė atsakyti į tokius klausimus: kodėl tam tikri asmenys, komandos ar organizacijos labiau geba formuluoti naujas ir naudingas mintis, procesus, paslaugas ar produktus (Amabile, 1996). Mokslininkai bandė pavaizduoti santykį tarp individualaus kūrybiškumo ir organizacinių naujovių (Amabile, 1997), pademonstruoti sąryšį tarp individualių, komandinių ir organizacinių kūrybiškumo aspektų (Woodman, 1997).

Pagrindiniai klausimai tyrinėjant kūrybiškumą organizacijose būtų: kaip organizacijos gali paskatinti kūrybiškumą darbo aplinkoje ir kokie yra pagrindiniai faktoriai įtakojančios organizacinį kūrybiškumą? Naujausios kūrybiškumo ir naujovių organizacijoje kontekstinės teorijos mėgino nustatyti tuos darbo aplinkos veiksnius, kurie yra susiję su kūrybiškumu.

Šiame darbe siekiama išanalizuoti įvairius kūrybiškumo organizacijoje tyrinėjimo modelius bei, remiantis įvairių autorių požiūriais, sudaryti pagrindinių veiksnių, įtakančių kūrybiškumą organizacijoje, modelį.

Moksliniuose straipsniuose, nagrinėjančiuose kūrybiškumą organizacijose, dažnai naudojamas T. Amabile (1988) teorinis požiūris. Autorė tyrinėjo, kokį poveikį kūrybingumui daro socialinė aplinka, kitaip sakant, kodėl to paties žmogaus kūrybinis produktyvumas skirtingomis sąlygomis būna nevienodas. Sudėtinį kūrybiškumo ir naujovių organizacijoje modelį sudaro trys veiksniai, kurių kiekvienas apima keletą savitų elementų:

(1) *Motyvacija diegti naujoves organizacijoje* yra pagrindinė organizacijos orientacija į naujoves, kuri taip pat skatina kūrybiškumą ir naujovių diegimą visoje organizacijoje.

(2) *Ištekliai* apima viską, kas organizacijoje gali palengvinti darbą toje srityje, kurioje

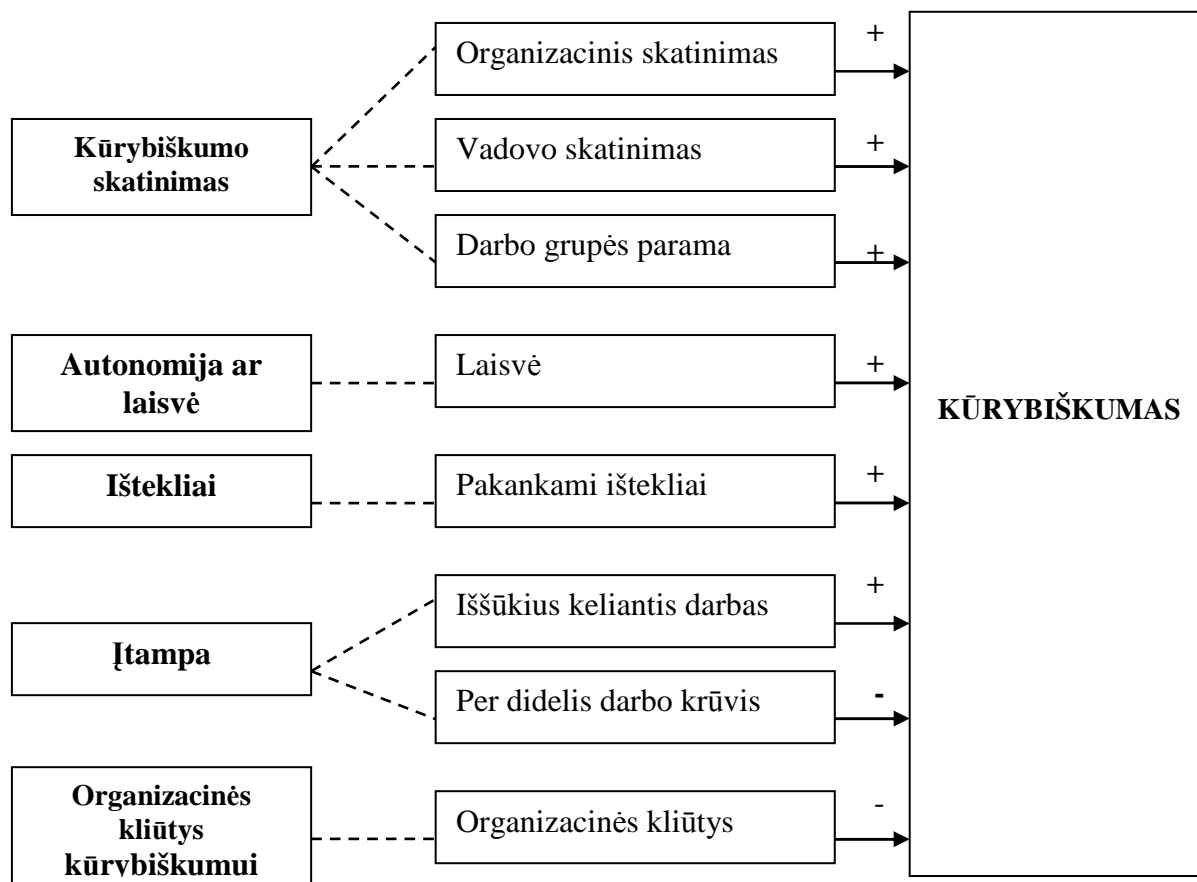
siekama naujovių (pvz., pakankamas laikas, skiriamas atlikti naują užduotį toje srityje, bei galimybė mokytis).

(3) *Vadovavimo praktika* reiškia laisvę ar savarankiškumą atliekant darbą, galimybę pačiam spręsti sunkumus, įdomų darbą, aiškių bendrų strateginių tikslų pateikimą bei darbo komandų formavimą sutelkiant skirtingų įgūdžių bei požiūrių asmenis.

Šis T. Amabile suformuotas kūrybiškumo organizacijoje skatinančių veiksnių modelis apima labai plačius organizacinius veiksnius, neišskiriant individualaus kūrybiškumo reikšmės bei grupės įtakos. Plačiąja prasme, neskirstant modelio į tam tikrus atskirus elementus, galima pritarti, jog vadovavimas, motyvacija bei reikalingi išteklių labai svarbūs veiksniai, skatinantys kūrybišką organizacijos aplinką. Visgi, skatinančių veiksnių klasifikacija turėtų būtų detalesnė ir išsamesnė, skaidoma į tarpusavyje susijusius elementus.

T. Amabile (1996) kartu su kitais autoriais pristatė tikslesnį ir detalesnį konceptualųjį kūrybiško klimato įvertinimo modelį (ang. KEYS: Assessing The Climate for Creativity) (žr. 2 paveikslą).

2 paveikslas. Konceptualusis kūrybiško klimato įvertinimo modelis pagal Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron (1996, p. 1159)



+ kūrybiškumą skatinantys veiksniai - kūrybiškumą slopinantys veiksniai

T. Amabile ir kt. (1996) modelio tikslas - įvertinti pastebimus stimulus bei kliūtis kūrybiškumui organizacijos darbo aplinkoje. Ši priemonė buvo vertinama atsižvelgiant į asmeninius potyrius savo darbo aplinkoje ir ryšį tarp šių patyrimų bei atliekamų užduočių kūrybiškumo.

Organizacinį aspektą autoriai sieja su organizacijos kultūra, kuri skatina kūrybiškumą per teisingą, konstruktyvų idėjų vertinimą, atlyginimą ir pasiekimų pripažinimą už kūrybišką darbą, naujų idėjų kūrimo mechanizmus, aktyvų idėjų srautą ir bendrą organizacijos veiklos viziją. Su vadovu susiję aspektai yra: kaip sektingas pavyzdys darbe, kuris tinkamai nustato tikslus, remia darbo grupę. Galima pastebėti, kad vadovo, kaip vieno iš kūrybišką aplinką skatinančių veiksnių, iš tikrųjų funkcijos yra platesnės ir aprėpiančios daugelį organizacijos veiksnių.

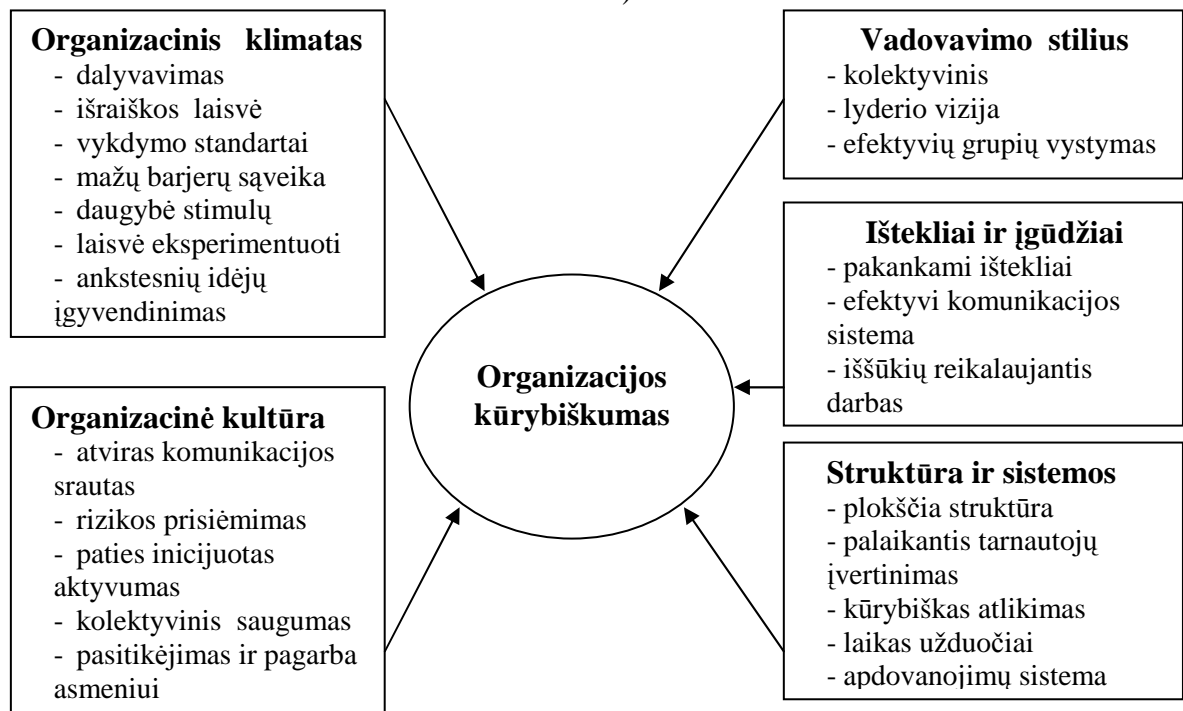
Nagrinėjant šį modelį kyla klausimas, kodėl *ištekliai*, *iššūkius keliantis darbas* bei *laisvė* yra traktuojamos kaip atskiros kūrybiškumą skatinančios kategorijos. Prieiga prie reikalingų *ištekliai*, įskaitant finansus, medžiagas, įrangą bei informaciją yra labai svarbus faktorius, tiesiogiai priklausantis nuo vadovo – taip pat kaip ir *laisvė*, kai žmonės gali savarankiškai numatyti didžiąją savo atliekamo darbo dalį.

Poreikis priimti iššūkius yra labiau ne atskiras elementas, o priskirtinas organizacinio klimato lygmeniui, nes nurodo, kiek organizacijos nariai yra susiję su jos kasdienėmis veiklomis bei ilgalaikiais tikslais.

Apibendrinant T. Amabile ir kit. modelį galima pastebėti, kad organizacinio ir vadovo skatinimo vidiniai elementai nėra griežtai atskirti, diskutuoti, atskiros kategorijos gali būti priskirtos prie vienos iš trijų (organizacinio, vado, grupės) skalių.

C. Andriopoulos (2001, p. 834-840), išanalizavęs mokslinius šaltinius, išskyrė penkis pagrindinius faktorius, įtakančius kūrybiškumą darbo aplinkoje (žr. 3 paveikslą). Modelyje įdomu tai, kad organizacinė kultūra nėra tapatinama su organizacijos klimatu. Klimatas suprantama kaip psichologinė organizacijos kokybė, pasireiškianti per laisvę, įvairius skatinimus. Organizacinė kultūra siejama su aplinkoje esančiomis vertybėmis, kurios pasižymi atviru komunikacijos srautu, pasitikėjimu ir pagarba asmeniui, saugumu ir pan. Vadovavimo stilius, ištekliai, bei organizacijos struktūra yra atskirta, nors realiai viena su kita glaudžiai susijusios. Lyginant su T. Amabile modeliu išryškėja viena bendra kategorija – tai ištekliai, kitos – įvardinamos skirtingai, nors, nagrinėjant smulkesnius elementus, galima pastebėti juos esant labai panašius.

3 paveikslas. Organizacijų kūrybiškumą skatinantys veiksniai pagal C. Andriopoulou (2001, p. 834-840)



Analizuojant su organizacijų kūrybiškumo tyrinėjimais susijusią literatūrą, įvairius mokslinių straipsnius, galima pastebėti, jog vieni autoriai remiasi kitų sudarytais modeliais (dažniausia T. Amabile ir kt.) arba tyrinėja įvairius požiūrius ir jais remiantis sudaro savo modelius.

E. C. Martins ir Terblanche (2003, p. 64-74), išanalizavę kūrybiškumo literatūrą, pristato organizacinės kultūros modelį, kurį sudaro penki pagrindiniai elementai: strategija, struktūra, palaikymo mechanizmai, elgesys, bei komunikacija. Apdovanojimų sistemą bei išteklius (laiką, technologijas bei žmonė) autoriai priskiria palaikymo mechanizmams, o toleranciją, idėjų generavimą, riziką, pokyčių toleravimą, konfliktų valdymą autoriai sieja su elgesiu.

K. Jaskyte (2008) tyrinėdama nevyriausybines organizacijas Lietuvoje ir Didžiojoje Britanijoje sudarė savo tyrimo modelį, kurį sudaro penki kintamieji: vadovo elgesys, kūrybiškumui palankios organizacijos normos (organizacijos kultūra), grupės klimatas, darbo savybės ir motyvacija. Nors autorė teigia, kad visi kintamieji yra nepriklausomi elementai, vieni nuo kitų nesusiję, tačiau galima išvelgti, kaip ir kituose nagrinėtuose modeliuose, tam tikras persidengiančias, viena nuo kitos priklausančias funkcijas.

Apibendrinat organizacijos kūrybiškumo tyrinėjimo modelius galima pastebėti, jog skirtingi autoriai įvairiai interpretuoja bei skirtingai skirto tam tikrus įtakojančius veiksnius. Organizacijų kūrybiškumo veiksmų grupavimas yra labai įvairus, nors juos sudarantys smulkesni elementai visuose modeliuose yra labai panašūs. Svarbiausi visuose modeliuose sutinkami elementai, skatinantys kūrybiškumą yra vadovavimas, motyvacija, ištekliai bei organizacinė kultūra.

2.2.2. Naujo modelio struktūra

Remiantis moksline literatūra buvo sukurtas naujas kūrybiškos aplinkos įvertinimo modelis, kurį sudaro trys platūs veiksniai, įtakojantys kūrybiškumą organizacijoje t.y. organizacijos skatinimas, vadovybės/vadovo skatinimas, darbo grupės parama. Kiekvienas veiksnys turi savitus elementus, kurie bus analizuojami šioje darbo dalyje pasiremiant moksline literatūra (žr. 4 paveikslą).

4 paveikslas. Organizacijų kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelis (sudaryta autoriaus)



ORGANIZACIJOS SKATINIMAS yra suprantamas kaip organizacinės valdymo struktūros bei organizacijos klimato dėmenys.

Organizacinė struktūra. Organizacijos valdymo struktūra, kaip tam tikra visuma priemonių darbui suskirstyti į atskiras užduotis ir koordinuoti jų vykdymą, įtakoja kūrybiškumą. Valdymo struktūrą įtakoja daugelis organizacinių veiksnių – kaip vieną iš pagrindinių galima būtų įvardinti veiklos pobūdį.

Nagrinėjant įvairius šaltinius galima pastebėti, kad dauguma kūrybiškumo tyrinėtojų sutinka, kad kūrybiškumui palanki organizacinė struktūra yra plokščia, lanksti ir decentralizuota (Martins, ir kt. 2003, Mumford ir kt., 2000, Pervaiz, 1998, Brando, 1998). Vadinasi, kūrybiškumui palanki organizacinė struktūra yra tokia, kai teisė priimti sprendimus suteikiama ir žemesnių pakopų darbuotojams. Tokia sistema leidžia greitai priimti sprendimus, kurių reikalauja situacija, priešingai nei centralizuota, kai viską sprendžia vadovybė ir padaliniai ar skyriai beveik neturi galimybės priimti sprendimus.

Organizacijos klimatas. Nagrinėjant kūrybiškumo organizacijose literatūrą galima pastebėti, jog organizacinės kultūros ir organizacijos klimato sąvokos dažnai yra tapatinamos, neišskiriant skirtumų, bet plačiąja prasme siejamos su organizacijos aplinka ar atmosfera.

Neretai organizacijos save apibūdina kaip kūrybiškas, nes turi kūrybišką kultūrą ar klimatą (Allwood, Hemlin, Martin, 2008). Daugelis teorinių ir praktinių darbų vadybos srityje pabrėžia kultūros įtaką organizacijos kūrybiškumui (Martins ir kt; 2003). Kultūra yra grupės žmonių (komandos, organizacijos ar visuomenės) priimta elgesio modelių ir juos sąlygojančių neišreikštų įsitikinimų, normų, vertybių ir prielaidų visuma (Mumford ir kt; 2002, p. 705-750). Kitaip tariant kultūra yra bendras organizacijos narių realybės suvokimas, siūlantis bendrą reikšmių sistemą, kuri suformuoja pagrindą komunikacijai ir abipusiam supratimui (Pervaiz, 1998, Martins ir kt., 2003). Kultūra daro subtilų ir visą apimantį poveikį organizacijos nariams ir jų kūrybiškumui (Mumford, 2000).

Organizacijų klimatą Lietuvoje yra tyrinėjusi R. Rakašiūtė-Balsienė (2005, p. 1-15). Jos atliktas tyrimas – tai pirmoji publikacija Lietuvoje vertinant organizacijos sėkmę. Ištyrus šešių didelių, sėkmingai veikiančių, žmonių organizacijos klimatą, paaiškėjo, kad jos pasižymi tuo, kad jų darbuotojai labai didžiuojasi savo organizacija, jaučiasi atliekantys svarbų darbą ir pritaria jos tikslams. Darbuotojai stengiasi gerai panaudoti jiems skirtus išteklius ir gerai atlikti darbą. Darbuotojai gerai sutaria tarpusavyje ir su vadovais, kurie jiems yra autoritetas, žino, kokios jų atsakomybės ribos, ir jaučiasi gali kreiptis pagalbos į kolegas. Vadinasi, aplinka vaidina svarbų vaidmenį organizacijų sėkmingumui.

G.A. Steiner pabrėžia laisvės ir komunikacijos svarbą organizacijos kūrybiškumui. Laisvė turi būti suteikiama kūrėjui (darbuotojui), kad jis galėtų įjungti visą savo kūrybinį potencialą.

N. Anderson ir M. West (1998) išskyrė elementus, turinčius įtakos kūrybiškos aplinkos formavimui: tai vizija (grupė turi turėti aiškią organizacijos viziją, kokią ji turėtų būti), kolektyvinis saugumas (kad nebijotų priimti sprendimų), inovacijų palaikymas. Darbo atmosfera, palanki kūrybiškumui ir naujovėms, reikalauja dalyvavimo ir išraiškos laisvės, elgesio standartų (Bower, 1965).

Organizacijų kūrybiškumo tyrinėtojai (Adams, 2005) pabrėžia būtinybę, kuriant organizacijoms palankią darbo aplinką, atsižvelgti į tuo pačius komponentus, kurie reikalingi individualiam kūrybiškumui pasireikšti.

G. Ekvall (1986), nuodugniai tyrinėdamas organizacijas, išskyrė 10 komponentų, turinčių įtakos kūrybiškumui. Penkis iš juos priskirtume prie organizacijos klimato veiksmų:

Iššūkis nurodo, kiek organizacijos nariai yra susiję su jos kasdienėmis veiklomis bei ilgalaikiais tikslais. Žmonės, susiduriantys su dideliais iššūkiais, turi vidinę motyvaciją įnešti savo indėlį į organizaciją, savo darbe jie randa džiaugsmą bei prasmę ir tam skiria daug jėgų.

Darbovietėje rodoma *tolerancija* netikrumui ir neaiškumui reiškia polinkį rizikuoti. Riziką skatinančioje aplinkoje gali būti imamasi drąsių naujų žingsnių netgi nežinant jų baigties ar atsiduriant nemalonioje situacijoje.

Dinamiškumas ir gyvumas yra organizacijos gyvenimo įvykius apibrėžiančios savybės. Naujovės, mąstymo būdo pokyčiai bei nauji problemų sprendimo būdai yra dažni itin dinamiškose situacijose. Atmosfera yra gyvybinga ir kupina teigiamos energijos.

Pasitikėjimas ir atvirumas apibrėžia emocinį tarpusavio santykių saugumą. Esant aukštam tarpusavio pasitikėjimo lygiui, kiekvienas asmuo organizacijoje gali pateikti savo idėjas bei nuomones. Iniciatyvų galima imtis be baimės sulaukti atsakomųjų priemonių ir būti išjuoktam nesėkmės atveju. Bendravimas yra atviras ir tiesus.

Žaismingumas ir humoras reiškia spontaniškumą bei laisvumą. Laisva atmosfera, kur pokštaujama ir juokiamasi, parodo, kad vertinant pagal šį veiksnį organizacija užima aukštą vietą.

Kaip nurodo G. Ekvall (1996) kūrybinis klimatas apibrėžiamas trimis kūrybinio klimato veiksniais: elgsena, jausmais bei nuostatomis.

Galima teigti, kad organizacinė kultūra kūrybiškoje organizacijoje pasižymi tam tikromis specifinėmis daugumos priimtomis kultūrinėmis normomis, skatinančiomis kūrybiškumą:

- Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas;
- Dialogas ir prieinamumas;
- Rizikavimas ir klaidų toleravimas;
- Skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas.

Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas yra viena pagrindinių kūrybiškos kultūros vertybių. Organizacijose pokyčiai dažniausiai susilaukia pasipriešinimo, kadangi naujovės sukelia grėsmę egzistuojančiai galios struktūrai ir nesaugumo jausmą tarp darbuotojų (Tan, 1998). Dėl šios priežasties naujos idėjos būna atmetamos, o inovaciniai projektai žlunga. Organizacijos, labiau toleruojančios pokyčius, yra kūrybiškesnės ir naujovių įdiegimas yra lengvesnis.

Skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas leidžia atsirasti kūrybiniam dialogui. Mokėjimas spręsti konfliktus užkerta kelią destruktiviems ginčams, o pagarba individualiems skirtumams įgalina darbuotojus dalintis skirtingais požiūriais ir tyrinėti daugiau įvairių galimybių (Tan, 1998).

N. Ind ir C. Watt (2004) išskyrė tokius kūrybingai aplinkai būdingus bruožus:

- pasitikėjimas: saugūs, pasitikėjimu grįsti santykiai ir tolerantiška aplinka yra svarbūs, kad žmonės galėtų rizikuoti, bandyti, mokytis iš klaidų;
- veiksmų laisvė: kūrybiškai taikyti žinias įmanu tik tada, kai žmonės gali rinktis, ką ir kaip jie nori daryti;
- kontekstų įvairovė: besimokantieji turi išbandyti skirtingus kontekstus, kuriuose jie gali taikyti žinias;
- tinkamas gebėjimų ir rizikos balansas: kūrybingumui pasireikšti reikalingi iššūkiai, kurie priimami tinkamais gebėjimais ir žiniomis;
- interaktyvus keitimasis žiniomis ir informacija: kūrybingumas puoselėjamas nuolatinio keitimosi idėjomis grįžtamojo ryšio ir vertinimo aplinkoje;
- realūs rezultatai: kūrybines galias ir motyvaciją stiprina pasiekti realūs rezultatai, įdiegti konkretūs pokyčiai.

Hensy ir Amabile (1997) iškelia mintį, kad svarbiausia „nenužudyti“ kūrybiškumo ir išskiria septynis kūrybiškumą žudančius veiksniai:

- priežiūra (nuolatinėje priežiūroje rizikavimo ir kūrybos poreikis nueina į pagrindį ir pasislepia);
- įvertinimas (nuolatinė prievarta rūpintis tuo, kas yra daroma);
- atlygis (perdėtas prizų naudojimas atima vidinį pasitenkinimą kūrybine veikla);
- konkurencija;
- perdėta kontrolė ir nurodinėjimai;
- pasirinkimų apribojimas;
- spaudimas.

VADOVYBĖS/VADOVO SKATINIMO aspektui yra priskiriami tokie veiksniai:

- *vadovo palaikymas*, nes jis nustato tikslus, remia darbo grupę, vertina asmeninį indėlį į darbą ir rodo pasitikėjimą darbo grupe, nuo jo priklauso, ar darbuotojai bus įtraukiami į sprendimų priėmimą ir pan.;
- *ištekliai*, nes vadovas valdo organizacijos biudžeto sudarymą, sprendžia darbuotojų priėmimo ir atleidimo reikalus; sudaro komandas, nustato prioritetus ir pan.;
- *motyvacija*, nes vadovas motyvuoja ir vertina darbuotojus, įteigia organizacijos tikslus ir pan.

Minėti, nuo vadovo priklausantys, veiksniai yra aprašomi detaliau.

Vadovo palaikymas. Vienas iš svarbiausių faktorių, įtakančių kūrybiškumui palankios aplinkos egzistavimą, yra organizacijos vadovybės/vadovo palankumas ir palaikymas. Galima teigti, kad būtent vadovybė yra atsakinga už kūrybiškumą organizacijose, kadangi ji priima svarbiausius sprendimus.

Svarbią vietą kūrybiškos aplinkos egzistavimui turi vadovo (lyderio) vaidmuo, kadangi vadovų veiksmai svarbūs ne tiek dėl tiesioginio rezultato, bet dėl kitiems darbuotojams siunčiamų signalų apie pageidaujamą elgesį (Ford, 1999). Lyderio vizija yra pagrindinis faktorius vadovaujant kūrybiškiems asmenims (Locke, Kirkpayrick, 1995). Vadovo vizija atspindi, kokia organizacijos ateitis galėtų ir turėtų būti. P. Cook (1998, p. 179-188) siūlo, kad lyderiai turi turėti viziją vedančią į kūrybiškumą per bet kokius pasiekiamus oficialius ir neoficialius komunikacijos kanalus pastoviai skatinant darbuotojus išmintingai elgtis. Vizija privalo būti pateikta iš aukščiausio vadovavimo lygmens į žemesnį. Taigi organizacijai yra svarbu turėti talentingą ir kūrybingą, pasižyminti visomis būdingomis individualiomis ir psichologinėmis savybėmis

R. Bownen ir R. Fry (1988) teigia, kad efektyviai vadovaujant naujovėmis nepakanka tiesiog išvengti įvairių procedūrų, kurios slopina, reikia aktyviai rūpintis idėjų valdymu.

Nuo vadovo priklauso trys svarbūs veiksniai, įtakoiantys kūrybiškumą organizacijose: tai laisvė, idėjų parama bei diskusijos G. Ekvall (1986).

Laisvė apibūdinama kaip žmonių elgesio organizacijoje nepriklausomybė. Tokioje darbo aplinkoje, kurioje suteikiama daug laisvės, žmonės gali savarankiškai numatyti didžiąją savo atliekamo darbo dalį. Savo kasdienėje veikloje žmonės gali naudotis savo veiksmų laisve, imasi iniciatyvos įgyti bei dalintis informacija.

Idėjų parama apima naujų idėjų priėmimo būdus. Idėjas skatinančioje aplinkoje idėjas bei pasiūlymus vadovybė ar vadovas priima alternatyviai ir geranoriškai. Žmonės išklauso vieni kitus ir skatina iniciatyvas. Sudaromos galimybės išmėginti naujas sritis.

Diskusijas skatinančiose organizacijose išgirstamos darbuotojų nuomonės, žmonės mielai siūlo savo idėjas. Ten, kur nėra vietos diskusijoms, žmonės nedvejodami vykdo aukštesnius

nurodymus. Diskusijose dėmesys skiriamas iškilusiems klausimams bei naujoms idėjoms.

Nagrinėjant įvairius kūrybiškumo tyrimus organizaciniu lygmeniu, galima pastebėti, jog tyrinėtojai siekė nustatyti, koks vadovavimo stilius yra palankiausias kūrybiškumui: autokratinis, demokratinis ar liberalus.

Visgi galima pastebėti, kad dauguma tyrinėtojų būtent demokratinį vadovavimo stilių iškelia kaip galimą kūrybiškumo stimulą. Demokratinis arba dar kitaip kolektyvis vadovavimo stilius, sutelkia daugumos išgales tikslo vardan, todėl yra palankus kūrybiškumui (Nyström, 1979), tuo tarpu autokratinis stilius, kuriam būdingas valdžios telkimas viename asmenyje, gali jį sumažinti.

Galima teigti, kad kūrybiškumą skatina toks vadovavimo stilius, kuris remia darbuotojų idėjas, atsižvelgia į jų poreikius, jeigu ir kritikuoja, tai su tikslu patarti, o ne pažeminti, skatina diskutuoti. Priešingai, aukštas kontrolės lygis, kuris pasižymi akylu pavaldinių stebėjimu, griežtomis taisyklėmis, darbuotojų neįtraukimu į sprendimų priėmimą, žymiai sumažina kūrybiškumui palankios aplinkos egzistavimą.

Ištekliai. Kūrybiškumas taip pat reikalauja organizacijų priimti strateginius sprendimus atsižvelgiant į žmogiškuosius resursus. Cook (1980) mano, kad kūrybiškos organizacijos turi kovoti už kūrybiško talento pritraukimą, tobulinimą ir išlaikymą, jei jos nori likti konkurencingos. Supratimas, kad organizacijoms reikia pritraukti ir vystyti jų intelektualų kapitalą, yra taip pat pažymi Brando (1998), kuris siūlo organizacijoms pasamdyti žmones, kurie yra daug žinantys, inteligentiški, kūrybiški ir tvirtai nori dirbti, tam, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus. Bendros kūrybiškos organizacijos turi stengtis samdyti žmones su platesniu akiračiu, kurie trokšta mokytis ir pasiruošę prisiimti riziką. T. Amabile ir S. Gryskiewicz (1987) teigia, kad lyderiai turi turėti gebėjimą sudaryti efektyvias darbo grupes. Darbo grupės turėtų atspindėti įgūdžių įvairovę ir būti sudarytos iš asmenų, kurie pasitiki ir komunikuoja vienas su kitu generuojant įvairias idėjas. Vadovai turėtų balansuoti tarp tarnautojų laisvės ir atsakomybės, nepasitelkiant kontrolės, bet parodant dėmesį darbuotojų jausmams ir poreikiams.

Jei darbuotojai nesigėrės veikla, jie neinvestuos laiko ir energijos, dažnai būtinos, kad sektųsi darbe. Todėl vadovai turi pritaikyti darbo vietą, kuri atspindi darbuotojo patirtį ir įgūdžius kūrybiškame mąstyme, uždegti būdingą motyvaciją.

T. Amabile (1998) taip pat pabrėžia „įsitempimo“ svarbą organizacijų viduje. Darbuotojai neturėtų būti atsipalaidavę, kadangi jie gali tapti nuobodžiaujantys, bet ir ne per daug įsitempę todėl, kad tai gali priversti juos jaustis užvaldytais (Amabile, 1998). Vadovai turi turėti plačią ir detalią informaciją apie jų tarnautojus ir jiems pasiekiamas užduotis, tačiau tokią informaciją dažnai sudėtinga gauti ir reikia laiko jai surinkti. Organizuojant kūrybinę veiklą svarbu teisingai paskirstyti laiką, atsižvelgti į reikalingas žinias, informaciją, asmeninius darbuotojų pomėgius bei įgūdžius.

Kyla klausimas, kaip kūrybiškos organizacijos gali tobulinti ir išsaugoti savo darbuotojus? Literatūroje dažniausia linkstama pabrėžti laiko ir pinigų svarbumą, kaip įtakojančius faktorius, galinčius palaikyti ar suvaržyti kūrybiškumą. Pavyzdžiui, kai darbuotojams yra suteikiama nepakankamai laiko eksperimentavimui, jie nesąmoningai gali klysti kūrybiško proceso kelyje (Amabile, 1998). Didelis išteklių apribojimas gali apriboti kūrybingumą, kadangi darbuotojai bus ilgiau užimti papildomų išteklių ieškojimu, o ne naujų produktų ar paslaugų vystymu.

Kaip teigia G. Ekvall (1986) *idėjų laikas* yra tas laikas, kurį žmonės gali naudoti naujų idėjų kūrimui. Idėjų plėtojimui skirtu laiku sudaromos galimybės aptarti ir patikrinti staiga kilusias mintis bei naujus pasiūlymus, kurie nebuvo planuoti ar nurodyti pavedant užduotį

Kaip teigia T. Amabile (1998), vadovai turi parūpinti finansinius, žmogiškuosius, laiko ir kitus būtinus išteklius, kurie komandai reikalingi siekiant sugeneruoti kūrybiškus sprendimus.

Kai kurie mokslininkai mano, kad tam tikras spaudimo laipsnis darbo aplinkos viduje gali turėti teigiamą įtaką kūrybiškumui, jei tai suprantama, kaip kylantis iš intelektualios problemos prigimties (Amabile, 1998; Amabile ir Gryskiewicz 1987). Pavyzdžiui, laiko spaudimas, kaip skubaus galutinio termino pasekmė, gali prisidėti prie suvokimo iššūkio ir tai gali teigiamai sietis tarpusavyje su būdinga motyvacija ir kūrybiškumu (Amabile, 1988).

Motyvavimas. Motyvaciją galima apibūdinti kaip vieną svarbiausių asmens elgesį lemiančių veiksnių - tai tarsi vidinis užtaisas, skatinantis siekti bei įgyvendinti tikslus, ypatingai reikšmingas kūrybinei veiklai.

P. Zakarevičius (2003, p. 133-134) teigia, kad motyvavimas yra labai svarbus personalo valdymo elementas. Anot autoriaus, veiklos motyvavimas – tai veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išsiaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagalba „sugalvojimas“ ir panaudojimas.

Tyrimai parodė, kad paskatinantis darbuotojų įvertinimas gali padidinti motyvaciją, kuris labiausiai prisideda prie kūrybiškumo (Deci, Ryan, 1987).

Dažniausia kūrybiškumą lemia dvi motyvacijos išraiškos – vidinė bei išorinė. Išorinė motyvacija - kai veikti skatina laukiamas apdovanojimas, atlyginimas, bausmės baimė ir pan. Vidinė, priešingai, kai žmogus į veiklą įsitraukia ne dėl kažkokio užmokesčio (nors tai gali būti ir apdovanojimas, viešas pagyrimas ir pan.), o dėl to, kad jam įdomi, maloni pati veikla. Vidinė motyvacija, kaip teigia D. G. Myers (2000, p. 800), tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos.

Psichologas M. Csikszentmihalyi (1996) pabrėžia vidinės motyvacijos svarbą kūrybos procese. Jis sukūrė teoriją, kad žmonės yra laimingiausi, kai patiria taip vadinama „tėkmės“ (ang. Flow) būseną, užplūstančią užsiimant kūrybinga ar žaisminga veikla. Šią būseną autorius priskiria vidinės motyvacijos pagrindui, kai asmuo yra visiškai įsitraukęs į tai, ką daro.

Vadinasi, laimė dažniausiai gaunama dirbant ne dėl pinigų ar pripažinimo, o dėl asmeninio malonumo. Daugiausiai laimės suteikia darbai, kuriuos atliekant užsimirštama apie kitus įsipareigojimus, žmonių nuomonę ar materialų darbo rezultatą.

James Castiglione (2008, p. 159-172) teigia vidinę motyvaciją esant pagrindiniu individualaus kūrybiškumo stimulu, kuris įtakoja organizacijų mokymąsi, pasikeitimą bei inovacijas.

T. Amabile (1983, 1996, 1999) plačiai tyrinėjo vidinės bei išorinės motyvacijos ryšį su kūrybingumu. Ji suformulavo prielaidą, kad vidinė motyvacija teigiamai veikia kūrybiškumą. Kūrybiškumas darbe siejamas su vidine motyvacija - darydami tai, kas jiems malonu, siekdami įgyvendinti savo pačių idėjas, žmonės negaili jėgų ir laiko – todėl geriausias būdas atskleisti darbuotojo kūrybiškumą – leisti jam daryti tai, ką jis mėgsta ir nori daryti. T. Amabile (1996, 1999) savo tyrimuose suformulavo prielaidą, jog išorinių apdovanojimų naudojimas gali malšinti kūrybiškumą. Daugeliu atvejų finansiniai apdovanojimai gali neigiamai veikti kūrybiškumą, ypač kai darbuotojai supranta finansinį stimulą kaip priemonę papirkti ar kontroliuoti. Vadinasi, finansiniai atlygiai, apdovanojimai ne būtinai skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet gali trukdyti kūrybiškumui.

Motyvacijai kūrybiškumo kontekste svarbų vaidmenį atlieka lyderiai, kurie gali palaikyti kūrybiškumą skatindami informacijos keitimą ir bendradarbiavimą kartu mažindami politiką organizacijos viduje. Vidiniai konfliktai, politikavimai ir paskalos yra ypač kenksmingi kūrybiškumui todėl, kad jie gali išblaškyti tarnautojų mintis nuo darbo.

Vidinei kūrybinei motyvacijai susidaryti trukdo: prievarta ir kontrolė; silpni, kritiški, neigiami ar konkuruojantys tarpusavio santykiai; rezultatais grindžiama pedagogika; nenuoseklūs reikalavimai; direktyvinis vadovavimas ir reikalavimai; pažeminimai ir kritika; mokymo turinio nereikšmingumas; atsakomybė be valdžios (Amabile, 1996).

Įmonėms reikalinga motyvuotų ir lengvai prie naujovių prisitaikančių darbuotojų parama. Todėl reikalingi lankstūs teisiniai darbo nuostatai dėl priėmimo į darbą ir darbo organizavimo. Taip pat ir novatoriškų įdarbinimo santykių atsiradimas gali būti paskatintas lanksčios darbo rinkos.

Teisingas bei palaikantis tarnautojų asmens įnašo įvertinimas yra taip pat svarbus aspektas. Tyrimai parodė, kad palaikantis, informatyvus įvertinimas gali padidinti motyvaciją, kuris labiausiai prisideda prie kūrybiškumo (Deci, Ryan, 1987).

Keli organizaciniai teoretikai mano, kad kūrybiškumas padidėtų sulaukus apdovanojimo, kuris yra suprastas kaip "bonusas" kompetencijos patvirtinimas, kuris gali įgauti finansinio apdovanojimo ar žodinio pagyrimo formą (Amabile ir al 1986).

DARBO GRUPĖS PARAMA.

Darbas grupėje. Organizacijų kūrybingumą įtakoja bendri tikslai, nusistovėjusios normos, tarpusavio santykiai. Organizacijos nario kūrybingumas nėra tik individualus kūrybingumas,

besireiškiantis darbo vietoje. Individuliai kuriantis žmogus yra laisvesnis, taip nespaudžia išorinės aplinkybės. Nors organizacijoms sugalvoti kokią nors naują idėją gali būti lengviau, nei pavieniams asmenims. Vienas iš kūrybiškumui įtaką darančių veiksnių yra komandinis darbas, veikiantis kūrybinį produktyvumą (Karkockienė, 2006, p. 36).

Daugumoje šiuolaikinių organizacijų komanda yra pagrindinis užduotis atliekantis vienetas. Komanda vienija nevienodos kvalifikacijos, skirtingos patirties ir įvairių pažiūrų darbuotojus ir yra sąmoningai sukurta siekiant bendro organizacijos tikslo. Kūrybiniai gebėjimai svarbūs ne tik individui, bet ir komandai, kurios nariai papildo vienas kitą ir moka tinkamai panaudoti savo kūrybinius gebėjimus.

Grupinį kūrybiškumą kaip ir individualų veikia daugelis faktorių: grupės klimatas, individualus kūrybiškumas ir gebėjimas dirbti grupėje. Kūrybiškumą organizacijoje skatina darbo grupės parama, pasireiškianti, kai žmonės palaiko gerus tarpusavio santykius, yra atviri naujoms idėjoms, konstruktyviai vertina vienas kito veiklą, pasitiki ir padeda vienas kitam ir yra atsidavę darbui, kurį atlieka.

Svarbią vietą užima ir konfliktai, kurie nurodo asmeninę, tarp asmenų tvyrančią ar emocinę įtampą (priešingai nei dėl idėjų susidūrimo kylanti įtampa vykstant diskusijoms) organizacijoje. Kai konfliktiškumo lygis išauga, žmonių grupės ar atskiri asmenys ima nemėgti ar nekęsti vieni kitų ir atmosfera gali būti vadinama „karine“. Padažnėja sąmokslų bei apgaulės ar smūgio iš pasalų atvejų (Ekvall, 1986).

Kitas svarbus faktorius yra darbas grupėje. Psichologai, tyrinėję grupinio darbo įtaką kūrybiškumui pastebėjo, kad darbas grupėje, ypač sprendžiant kūrybines problemas, yra efektyvesnis negu nei individualus. A. B. VanGundy (1984) nurodo tokius grupinio darbo pranašumus:

- *dirbant grupėje išsiplečia žinių apimtis,*
- *daroma mažiau klaidų,*
- *sukuriami unikalesni problemų sprendimo būdai,*
- *dalyviai labiau patenkinti savo sprendimais,*
- *didėja sprendimų pritaikymo efektyvumas,*
- *mažiau bijoma rizikuoti,*
- *kuriamos (generuojamos) įvairesnės ir aukštesnės kokybės idėjos,*
- *greičiau atmetami sprendimai, pastebimos klaidos,*
- *dalyviai labiau kontroliuoja savo elgesį, labiau domisi užduotimi (cit. pagal Karkockienę, 2006, p. 36).*

P.B. Paulus (2000) išskiria vieną iš pagrindinių grupinio kūrybiškumo privalumų - žmonės gali pasidalinti skirtingomis žiniomis ir požiūriais, o tai padidina galimybes sukurti naujas idėjas ir jų kombinacijas.

Darbo grupėje, susidedančioje iš skirtingų asmenybių, yra ir trūkumų:

- grupei reikia daugiau laiko nei atliekant užduotį individualiai,
- norint priimti vieningą sprendimą gali kilti socialinis spaudimas kai kuriems grupės nariams,
- gali kilti ginčai,
- gali būti pažeistas poreikis būti išklausytam (Karkockienė, 2006).

Sudėtingiausias procesas darbo grupėje yra sugeneruoti įdomią, kūrybišką idėją, kuri padėtų įgyvendinti nustatytą tikslą. Sugeneruoti idėjas gali padėti kūrybinio mąstymo metodai. Taigi aptarsime žinomiausius ir praktikoje pritaikomus metodus, kurie gali padėti sumąstyti įvairius kūrybinius sprendimus.

Smegenų šturmas. Smegenų šturmo metodas (angl. Brainstorming) yra vienas iš labiausiai paplitusių komandinio kūrybinio mąstymo metodų. Metodo esmė – per trumpą laiką grupė žmonių stengiasi sugalvoti kuo daugiau naujų idėjų. Jis naudojimas siekiant gauti daug idėjų ar sprendimų gerai apibrėžtomis strateginėms ar operatyvinėms problemoms (Sefertzi, 2000).

Lateralinio mintijimas (angl. lateral thinking). Šį metodą sukūrė psichologas Edward De Bono (2000). Lateralinis mintijimas padeda išjudėti iš nusistovėjusios minties būsenos: praplėsti suvokimą, sulaužyti nusistovėjusius suvokimo šablonus. Naudojant šį mąstymo būdą vienai problemai galima surasti daug alternatyvių sprendimų, problemas paversti galimybėmis bei sukurti daug naujų ir praktiškų idėjų. Tačiau šis mąstymas iš žmogaus reikalauja lankstumo ir plataus bei atviro požiūrio.

Minčių lietus. Draudimas kritikuoti ir skatinimas „išjungti stabdžius“ padeda sukurti kūrybiškumui palankią aplinką ir išvengti grupės darbe pasitaikančios kritikos pertekliaus. Orientacija į idėjų gausą bei skatinimas derinti ir integruoti kitų idėjas skatina apjungti grupės narių žinias ir kūrybinę galią, generuojant sprendimus. Siekiant išvengti lyderių dominavimo, labai svarbu leisti pasisakyti kiekvienam grupės nariui bei riboti pradedančių dominuoti narių pasisakymo laiką. Tinkamai parinkus grupės narius ir gerai valdant procesą, sukuriama žaisminga atmosfera bei sugeneruojami originalūs sprendimai.

Atminties žemėlapių metodas – tai susijusių stimulų laisvo taikymo metodas. Naudojantis juo sukuriama su kuriama objektu ar sprendžiama problema susiję vaizdiniai, kurie veikia kaip stimulus kurti naujas idėjas. Sukurtus stimulus galima laisvai naudoti naujų idėjų generavimui. Metodo kūrėjas yra Tony Buzan (1996).

Šešių skrybėlių metodas yra 1980 metais Edward de Bono sukurtas kūrybinio mąstymo įrankis, padedantis nukreipti mąstymo procesą įvairiomis kryptims. Metaforiškai kalbant asmuo arba grupė, naudojanti šį metodą, turi viena po kitos užsidėti šešias skrybėles, atitinkančias tam tikrą mąstymo būdą. Vienu metu galima dėvėti tik vieną skrybėlę (Karathanos, 2004).

Visi šie metodai yra tik maža dalis įvairių kūrybiškumo skatinimo arba kitaip tariant idėjų generavimo technikų. Negalima būti išskirti optimaliausio būdo sukurti originalią, kūrybišką idėją ar problemos sprendimo būdą. Kiekviena organizacija yra unikali, susidedanti iš skirtingų individų, todėl vienos technikos tinkančios vienom organizacijos, kitom gali ir nepasiteisinti.

Tyrinėtojai organizacijas klasifikuoja pagal įvairius vidinius bei išorinius požymius. Šiame darbe remiamasi plačiai paplitusiu organizacijų grupavimu pagal tris sektorius: valdžios, verslo ir nevyriausybinį dėl skirtingos veiklos specifikos, tikslų, bei valdymo. Skirtingi autoriai organizacijų kūrybiškumo veiksnius grupuoja labai skirtingai, todėl buvo sukurtas naujas organizacijų kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelis, susidedantis iš organizacijos skatinimo, vadovybės/vadovo skatinimo bei darbo grupės paramos.

3. KŪRYBIŠKUMUI PALANKIŲ ORGANIZACIJOS VEIKSNIŲ TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Organizacijos, kaip ir žmonės, nėra vienodai kūrybingos, todėl svarbu didinti kūrybinį potencialą, nes kūrybingumas padeda ne tik įgyvendinti naujas idėjas, bet ir prisitaikyti prie kintančių išorinių sąlygų, atsinaujinti. Reiktų pabrėžti, kad organizacijai svarbu ne tik priimti kūrybiškus darbuotojus bei lavinti jų gebėjimus, bet ir sudaryti palankias aplinkos sąlygas. Visų pirma reikia įvertinti stipriuosius ir silpnuosius kūrybiškumui palankių organizacijos veiksmų ypatumus, kurie padėtų tobulinti kūrybiškumą skatinančią aplinką.

Tyrimo objektas – kūrybiškumui palankūs veiksniai organizacijose.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti skirtingų tipų organizacijų kūrybiškumui palankius veiksmus taikant tam sukurtą modelį

Šiam tikslui pasiekti iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti, ar ryšių su visuomene srityje dirbantys asmenys vertina kūrybiškumo svarbą savo darbo specifikoje.
2. Ištirti nuo organizacijos skatinimo priklausančius veiksmus: ar organizacinė struktūra yra palanki darbuotojų kūrybiškumui ir kokie organizacijos klimato veiksniai, skatina kūrybiškumą.
3. Nustatyti vadovybės/vadovo priskiriamus veiksmus: ar organizacijų vadovai sudaro palankias sąlygas darbuotojų kūrybiškumui, ar skiriami būtini ištekliai, kokia yra motyvavimo sistema.
4. Išanalizuoti, ar kūrybinės idėjos yra generuojamos darbo grupėje, ar jos turi įtakos greitesniam ir efektyvesniam darbui, kokie jų privalumai ir trūkumai, ar naudojamos kūrybinio mąstymo technikos.

Iškeltos tokios **hipotezės**:

1. Verslo ir nevyriausybinių sektorių organizacinė aplinka yra palankesnė kūrybiškumui nei valdžios sektoriaus.
2. Nevyriausybinių organizacijų sektoriaus organizacijų aplinka pasižymi aukščiausiu kūrybiškumo rodikliu lyginant su kitais dviem sektoriais.

Tyrimo metodas - giluminis interviu respondento darbo vietoje. Šis tyrimo metodas pasirinktas, nes svarbu sužinoti, konkrečių respondentų nuomonę bei mintis apie organizacijose esančią aplinką.

Klausimyno sudarymas. Tyrimo klausimynas (žr. 1 priedą) buvo sudarytas remiantis teorinėje dalyje suformuotu organizacijos kūrybiškumą skatinančių veiksnių modeliu. Jis išskaidytas į tris skatinančius lygmenis: organizacinį, vadovo, ir grupės.

Tiriamieji. Organizacijų atrankai buvo pasinaudota teorinėje dalyje pristatyta tipologija, skaidanti organizacijas į tris sektorius: verslo, valdžios ir nevyriausybinį. Ši organizacijų klasifikacija buvo pasirinkta dėl kiekvieno sektoriaus veiklos tikslų išskirtumo, siekiant palyginti, ar organizacijos struktūra bei veiklos principai gali įtakoti kūrybiškumą. Antrasis organizacijų atrankos kriterijus buvo tas, kad organizacija turi turėti ryšių su visuomene funkcijas atliekanti padalinį arba skyrių. Iš visų organizacijos struktūrinių padalinių buvo pasirinkti būtent ryšių su visuomene funkcijas atliekantys padaliniai ar su šia sritimi dirbantys žmonės, nes šios srities funkcijos yra labai plačios ir reikalaujančios pasitekti kūrybiškumą įvairiose srityse: kurti ir skleisti teigiamą organizacijos įvaizdį; kurti, palaikyti, prireikus – gelbėti organizacijos reputaciją; informuoti apie organizacijos veiklą, jos produktus bei paslaugas; užtikrinti visuomenės palaikymą; užtikrinti ir didinti finansavimą; didinti apklausą ir matomumą; palaikyti grįžtamąjį ryšį; koreguoti organizacijos strategiją ir taktiką (Glosienė, 1999, p. 31).

Siekiant sumažinti tyrimo rezultatų priklausomybę nuo specifinių organizacijos savybių, iš kiekvieno sektoriaus (verslo, valdžios ir nevyriausybinių) buvo pasirinkta po dvi organizacijas ir atitinkamai iš kiekvienos po du respondentus, kuris (i) yra ryšių su visuomene funkcijas vykdančių skyriaus vadovas arba darbuotojas, vykdamas šias funkcijas.

Verslo sektoriaus respondentai:

- UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas
- UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė

Valdžios sektoriaus respondentai:

- Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas
- Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Komunikacijos skyriaus vedėjas

Nevyriausybinių organizacijų respondentai:

- Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos Ryšių su visuomene skyriaus vadovė
- Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė

Tyrimo periodas: 2009 m. kovas – balandis.

3.2. Tyrimo rezultatai

Kūrybiškumo svarba ryšių su visuomene veikloje. Visi respondentai tvirtina, jog ryšių su visuomene darbo specifikoje, vykdamas teik vidinę tiek išorinę komunikaciją, kūrybiškumas užima labai svarbią vietą.

Verslo sektorius išsiskiria iš kitų sektorių tuo, kad jų darbo uždavinius apima ne tik vykdoma ryšių su visuomene veikla, tačiau priskiriamos ir tam tikros reklamos funkcijos. UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas teigia, jog jo skyriuje yra didžiausias kūrybiškumo poreikis, nes formuojami tam tikri pranešimai bei veiksmai, kuriuos reikia apgalvoti ir pateikti kuo įdomiau: *„Dabar gyvename informacijos amžiuje, o ta informacija turi būti įdomi“*. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė akcentuoja ypatingai didelį poreikį įvairiems išskirtiniams ir nekasdieniniams darbams, kurie pasitaiko ypatingai retai *„pvz. sugalvoti įmonės šūkį“*.

Visgi verslo sektoriaus atstovai daugiau akcentuoja kūrybiškumo poreikį reklamos projektuose, tačiau pastebi jo svarbą ir ryšių su visuomene veikloje.

Nevyriausybinių organizacijų atstovų nuomonė yra labai panaši. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė pabrėžia kūrybiškumo organizuojant renginius bei akcijas.

Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos (toliau – Lijot) Ryšių su visuomene skyriaus vadovė teigia, jog kūrybiškumo segmentas yra būdingas visoje veikloje, nes svarbiausias jo uždavinys *„<..> kaip tuos pačius dalykus pateikti kitaip, negu buvo prieš tai?<..> pavyzdžiui, įtikinti žurnalistą, kad jam reikia rašyti arba kad tema yra įdomi apie neformalų ugdymą – tai yra be protingai sunku“*.

Valdžios sektoriui priklausiantys respondentų nuomonė išsiskyrė nuo kitų respondentų. Respondentai supranta ypatingą kūrybiškumo vaidmenį, tačiau pažymi esant tam tikras ribotas galimybes. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Sodra) Komunikacijos skyriaus vedėjas teigia, jog organizacijos informacija yra tiksli, detali ir ganėtinai sausa, susijusi su skaičiais, todėl kūrybiškumas yra iš dalies apribojamas: *„Bet kūryba yra tarp eilučių <..> netgi tarp tų pačių skaičių jina visiškai neprapuola“*. Vadinasi kūrybiškumas yra suprantamas ir kaip žodžių paieškos procesas – kaip suprantamiau ir paprasčiau pateikti informaciją auditorijai.

Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – Policijos departamentas) Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas taip pat pastebi tam tikrus kūrybiškumo apribojimus, priklausančius nuo organizacijos veiklos pobūdžio: *„Ikiteisminių tyrimų detalių mes negalim atskleisti, todėl laviruojam tarp to, ką galim atskleisti“*. Vadinasi, bendraujant su žiniasklaida kūrybiškumo reikia mažiau, nes reikia pateikti tikslią informaciją. Vadovas akcentuoja galimybę

kūrybinius sprendimus bei idėjas įgyvendinti organizuojant įvairius renginius, akcijas, leidžiant įvairius leidinius, rašant kalbas ar pasveikinimus švenčių proga.

Valdžios atstovų teigimu kūrybiškumas pasireiškia tam tikra priešprieša kaip pateikti įdomią, bet tikslią, ir kartai labai „sausą“ informaciją.

ORGANIZACIJOS SKATINIMAS.

Organizacinė struktūra. Analizuojant verslo organizacijų struktūrą, galima pastebėti, jog padaliniai yra suskirstyti pagal tam tikras vykdomas funkcijas. Ryšių su visuomene funkcijas vykdančys skyriai yra tiesiogiai pavaldūs įmonės vadovui. UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas atlieka eksperto funkcijas, teigdamas, jog *„kadangi drįstu save vadinti savo srities žinovu, tai į mane kreipiasi pagalbos dėl konsultacijos ir realiai sprendimus dėl vienokio ar kitokio veiksmo <..> priimu aš“*. Vadinasi, yra suteikiamos sąlygos įtakoti sprendimus. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė tvirtina, kad kasdieninius darbus (pvz. tinklalapio priežiūra) vykdo pats skyrius be jokios priežiūros ar kontrolės, tačiau būna nekasdieninių užduočių, kurios ateina iš vadovo ar kitų departamentų. Visgi kasdieninėje veikloje savarankiškumas yra suprantamas, todėl verslo sektorius pavaldumo esmė yra paremta darbuotojų bendradarbiavimo ir konsultavimo santykiais.

Valdžios institucijų struktūra yra ganėtinai centralizuota, hierarchinė sistema. Bet kurio padalinio darbuotojas turi savo tiesioginį vadovą, kitaip tariant tarp vadovo ir pavaldinio yra tiesioginis ryšys. Vadovas priima sprendimus, duoda nurodymus ir atsako už darbuotojų darbą, kurį privalo kontroliuoti. Valdžios institucijose ryšių su visuomene funkcijas vykdančys skyriai organizacinėje struktūroje užima skirtingas vietas. Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas teigia, jog tiesioginis pavaldumas yra ganėtinai patogus, nors kitų skyriams yra lengviau : *„nes amortizuoja pavaduotojai, o direktoriui išeina jau kažkokia apdorota situacija. O mes, kaip sakyti, prie aukštos įtampos sėdime prijungti“*. Kaip teigia Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas, kiekvieno darbuotojo užduotys yra reglamentuotos pareigybių instrukcijose. Ne kasdienes užduotis skiria vadovas, tačiau ir jas reikia įforminti: tai gali būti raštu arba žodžiu. Vadinasi, skyriaus darbuotojai turi labai formalias darbo veiklos taisykles, kurios, iš dalies gali turėti neigiamų pasekmių kūrybiškumui atsiskleisti, kuriam skleisti reikalinga laisvė nuo taisyklių ir apribojimų.

Policijos departamento Viešųjų ryšių skyrius viršininkas išsiskiria iš kitų organizacijų dėl savo netiesioginio pavaldumo organizacijos vadovui. Respondentas tai įvardina kaip didelį minusą, kadangi hierarchinė sistema yra ganėtinai didelė, nes jis pavaldus trimis asmenims: štabo viršininkui, generalinio komisaro pavaduotojui bei generaliniam komisarui. Toksai pavaldumas yra kaip slopinantis kūrybiškumą veiksnys ir respondentas tai patvirtina teigdamas, jog *„<..> geriau toksai*

padalinys turi būti tiesiogiai pavaldus vadovui, nes yra žymiai lengviau koordinuoti tuos veiksmus, nurodymus <..>“. Respondentas įvardina pagrindinius tokios sistemos trūkumus kaip darbui trukdančius veiksnius, nes kartais dėl pavaduotojų gausos organizacijos viršininką gali pasiekti iškreipta, kiekvieno vis kitaip suprasta ar interpretuota informacija, prarandanti dalį arba visą kūrybinį sumanymą. Dar vienas neigiamas tokios sistemos aspektas yra susijęs su laiku – didelis biurokratinis aparatas informacijos sklaidą labai sulėtina, o tai ypač neigiamai veikia, kai reikia veikti greitai. Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas atstovas teigia, jog organizacijoje esanti biurokratija, netgi vykdant kažkokią kasdieninę veiklą riboja kūrybiškumą: *„reikia <..> raštų milijoną suderinti, kad leistų“.* Galim teigti, kad valdžios sektoriaus organizacijos pasižymi įvairių padalinių gausa, todėl iš dalies praranda lankstumą, nes atsiradusios problemos ir klausimai sprendžiami hierarchijos būdu.

Nevyriausybinių sektoriaus organizacijų valdymo struktūra išsiskiria iš kitų sektorių savo decentralizacija: nors ir yra skyriai, tačiau visi skyrių darbuotojai, įskaitant ir skyrių vadovus yra vienoje hierarchinėje linijoje: *„Kiekvienas iš mūsų turim atskirą sritį, kurios, iš principo, nėra nei viena aukštesnė už kitą ar žemesnė“* – teigia Lijot'o atstovė. Tokia sistema yra labai lankti, skatinanti kūrybinį darbuotojų potencialą. Tokia pati sistema yra ir kitoje nevyriausybinėje organizacijoje, kai kiekviena darbuotojas atsako už tam tikrą funkciją ar programą. Vadinasi, nevyriausybinių organizacijose darbuotojai vykdo savo kasdienes funkcijas ir patys gali nuspręsti ar inicijuoti darbus, nebūtina griežtai viską suderinti su vadovu ar detalai atsiskaityti už kiekvieną nuveiktą darbą. Svarbiausias veiklos matas yra pasiektas rezultatas.

Organizacijos klimatas. Į klausimą, kaip apibūdintumėte savo skyriaus darbo atmosferą, lyginant pagal sektorius, atsakymai pasiskirstė įvairiai.

Verslo sektoriaus atstovai akcentavo draugiškus ir kartu dalykiškus tarpusavio santykius. UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas pabrėžia bendradarbiavimo aspektą, kaip svarbų atmosferos, klimato veiksnį, kuris savo ruožtu skatina kūrybiškumą: *„<..> draugiškumas, tas šiltumas - jisai daugiau tokio atvirumo įneša, daugiau supratingumo ir nuolankumo, ir atsiranda didesnis noras bendrus projektus daryti“.* Bendradarbiavimo poreikio svarbą darbo atmosferai pastebi ir UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė, kuri teigia, kad atmosfera bloga negali būti, nes nuo to gali nukentėti darbo rezultatai. Vadinasi, verslo sektoriuje išlieka vyraujantys du ganėtinai priešingos atmosferos akcentai, įvardinami kaip draugiški tarpusavio santykiai, reikalingi bendravimui, ir kaip formalūs, vykdant tam tikro pobūdžio užduotis.

Valdžios sektoriaus atstovai atmosferą sieja su bendradarbiavimu. Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas pažymi atmosferos priklausomybę nuo visos organizacijos lygmenis: *„<..> mūsų darbo atmosfera priklauso kiek ne nuo mūsų pačių, kiek nuo mūsų sugebėjimo su kitais - kaip mes*

įsiliejam į visą tą valdybos sferą, kaip mes sugebam kontaktuoti, komunikuoti“. Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas nuomone skyriaus klimatas yra ganėtinai laisvas, tačiau tarpusavio santykius labiau vadina formaliais.

Nevyriausybės organizacijos atstovai išsiskiria iš kitų sektorių savo darbo atmosfera. Pažymimos laisvo bendravimo, draugiškumo ne tik darbo erdvėje, bet ir laisvalaikio, sąlygos.

Analizuojant kūrybiškumui palankius organizacijos klimato veiksnius, kurie siejami su gyvybinga, kupina energijos atmosfera, kur pokštaujama ir juokiamasi, sutapo verslo ir nevyriausybinių sektorių atsakymai.

Verslo atstovai akcentavo dinamiškumą – kaip tam tikrą atmosferos kismą, kuris priklauso nuo įvairių veiksnių. Humoras suprantamas kaip vienas iš sėkmingo bendradarbiavimo veiksnių, *„Galiu pasakyti, kad absoliučiai visi dirbę mūsų skyriuje turėjo jumorą jausmą, nes nuo to ir kūrybingumas labai priklauso“* (UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyriaus vadovė).

Labai panašiai mano ir trečiojo sektoriaus atstovai, įvardinantys, jog būna tam tikri energijos ir gyvybingumo protrūkiai, neatsiejami nuo įvairių pokštų ir humoro.

Valdžios atstovai nepažymėjo gyvybingumo kaip kasdieninio atmosferos faktoriaus. Visgi humoras išlieka nors ir ne pagrindinis, bet pasitaikantis atmosferos elementas. Iš dalies tai gali įtakoti valdžios sektoriaus darbuotojų ataskaitingumo reikalavimas bei pati darbo organizavimo specifika, lydima griežtų pareigybių bei funkcijų detalizavimu.

Kitas, labai svarbus faktorius, įtakojantis kūrybiškumą, yra galimybė laisvai save išreikšti. Šiuo klausimu sutapo verslo ir valdžios sektoriams atstovaujančių respondentų nuomonės.

Verslo sektoriuje savęs išreiškimas yra iš dalies apribojamas, nes veiklos pobūdis reikalauja bendro sutarimo ir vadovo pritarimo. Kaip teigia UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas: *„Kiekvienu atveju konsultuojamės, ieškom bendro sprendimo“*. Tokią pat nuomonę išsakė ir kita verslo sektoriaus atstovė, jog galima inicijuoti tam tikrus projektus ar idėjas, tačiau reikia sulaukti pritarimo iš vadovo.

Valdžios sektoriaus atstovai pažymi, kad inicijuoti galima įvairias idėjas, tačiau visgi savęs išraiška yra apribojama. Policijos Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas pažymi, jog savo idėjas reikia įvilkti ir pritaikyti prie organizacijos veiklos pobūdžio.

Nevyriausybinių sektorių atstovai turi plačiausias galimybes save išreikšti, inicijuoti įvairias idėjas. Galima teigti, jog pati veiklos specifika, orientuota į veiklą visuomenės labui, lanksti organizacijos struktūra, kur nėra didelės veiklos atskaitomybės, savanoriškumo principai lemia saviraiškos galimybes. Visgi pašnekovai pabrėžia, jog tos idėjos yra pristatomos tiek kolegoms, tiek vadovams, ir visiem nusprendus yra galimybė jas įgyvendinti. Sprendimas yra priimamas daugumos pritarimu, o ne tik vieno vadovo, priešingai negu valdžios institucijose, kur lemiamą žodį turi vadovas.

Visi respondentai atsakė, jog jų darbas jiems yra iššūkis, kuris yra siejamas su ryšiu su visuomene darbo specifika, kuri pasižymi įvairumu ir kartais net nenuspėjamumu, kaip teigia UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyriaus vadovė: *„Darbas yra iššūkis. Ypač jeigu susiduri su kažkokia užduotimi, kurios iki šiol neteko daryti“*. Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas teigia iššūkį esant *„tiek prieš interesantus, tiek prieš vadovus“*.

Nevyriausybių organizacijų atstovai taip pat pabrėžia įvairių netikėtų situacijų egzistavimą: *„Staigiai apima tokie įvairiausi dalykai, kurie neleidžia tau užmigti“* – , teigia Lijot'o Ryšių su visuomene skyriaus vadovė. Ypatingai didelius iššūkius akcentuoja Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė, teigdama, jog jų veiklos specifikai turi didelę įtaką įvairūs netikėti įvykiai: *„<..> pavyzdžiui, staiga va žemės drebėjimas, <..> cunamis“* –, tokios netikėtos ir neplanuotos situacijos priverčia veikti labai staigiai.

Atsakant į klausimą apie galimybę darbe rizikuoti, verslo atstovai vieningai tvirtino, jog svarbiau yra viską apgalvoti: *„Rizikos yra, bet kiekvieną kartą esu likęs ją pasverti ir daugiau šaltu protu vadovautis, o ne pulti stačia galva ir siekti kažkokių sunkiai pasveriamų, pasiekiamų rezultatų“* (UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas). Respondentas įsitikinęs, jog rizikavimas yra tiesiogiai siejamas su įmonės politika, kuri šiuos atveju nėra drastiška, o daugiau klasikinė. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyriaus vadovė pritaria, jog kiekvienas žingsnis yra apgalvojamas. Vadinasi, reikia visada įvertinti, kiek tam tikra rizika, pasižyminti koku nors sprendimu, yra ar bus naudinga įmonei. Veikla yra daugiau orientuota į pelno siekimą apgalvojus tam tikrus sprendimus.

Tuo tarpu kiti sektoriai (valdžios ir nevyriausybinis), pagal respondentų atsakymus, riziką pasitelkia ganėtinai dažnai.

Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas vidinės komunikacijos riziką sieja *„su noru greičiau padaryti“*. Valdžios ryšių su visuomene funkcijas vykdančių skyrių vadovai teigia riziką esant dažniausia vykdant išorinę komunikaciją, kai informacija yra pateikiama žurnalistams, visuomenei.

Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas teigia, jog kiekvienas pranešimas spaudai yra rizika: *„<..>kaip ten kiekvienas gali sureaguoti, ją pasigauti <..>“*. Visgi rizika yra suprantama daugiau kaip pačios informacijos pateikimas ir kažkokių faktų neatskleidimas, nesusipratimų galimumas.

Nevyriausybės organizacijos rizikuoja labai dažnai. Tai sąlygoja įvairių netikėtų situacijų atsiradimas. Galima teigti, jog riziką skatinanti aplinka yra palankesnė kūrybiškumui, nes gali būti imamasi drąsių naujų žingsnių netgi nežinant jų baigties ar atsiduriant nemalonioje situacijoje.

Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas yra viena pagrindinių kūrybiškos kultūros vertybių. Visų organizacijų ryšių su visuomene funkcijas atliekančių skyrių vadovai teigė, jog organizacijoje pokyčiai yra toleruojami. Verslo atstovai organizacijos pokyčius sieja su rinkos

pokyčiais: „Yra sekama rinkos situacija ir priimami sprendimai, daromi pokyčiai. Kiekvieną dieną žiūrima tiek į rezultatus, tiek į tai, kaip pagerinti tuos rezultatus“ (UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas). UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė pokyčius sieja ir su pačių darbuotojų tobulėjimu: „<..>pati įmonė suinteresuota turėti augančius specialistus“. Sodros bei Policijos departamento skyrių vadovai teigė, esą pokyčiai toleruojami, tačiau jų vyksta ganėtinai retai. Nevyriausybinių organizacijų pabrėžia organizacijų lankstumą, kuris būtinas jų veikloje.

VADOVYBĖS/VADOVO SKATINIMAS.

Vadovo palaikymas. Labai svarbus kūrybiškumą organizacijoje skatinantis veiksnys yra vadovo ir darbuotojo santykiai. Respondentai savo vadovus apibūdina įvairiai. UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas savo viršininkui priskiria tokias savybes kaip ambicingumas, siekiantis, novatoriškas, kūrybiškas. Santykius respondentas apibūdina kaip labai neutralius „nei labai šaltus, nei labai šiltus“. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė savo vadovą apibūdina kaip liberalių pažiūrų, reiklų. Santykius apibūdina taip ganėtinai formalius dėl vadovo darbo pobūdžio: „kadangi paprastai įmonės vadovai yra labai užsiėmę žmonės būna, tai tie santykiai turbūt savaime susiklosto daugiau formalūs“.

Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas savo vadovui priskiria tokias savybes: „vadovas yra labai kietas, labai kontroliuojantis, išmanantis visą tą mūsų reikalą. Ir įsigilinęs ir apsiskaitęs. Kaip sakyti, su tokiu vadovu ir lengva ir sunku.“ Darbo metu respondentas neigia bet kokį neformalumą: „Bet ten, kur yra vadovo ir pavaldinio, ten yra iškart užmirštama bet kokie buvę kitokie santykiai.“

Policijos skyriaus vadovas savo viršininką apibūdina kaip konservatyvių pažiūrų: „galiu pasakyti, kad turi savo tokį šiek tiek sustabarėjusį požiūrį į tam tikrus kažkokius dalykus, kurį būna labai kartais sunku pakeisti“. Santykiai yra daugiau formalūs.

Lijot`o Ryšių su visuomene skyriaus vadovė savo vadovą apibūdina kaip reiklų, tačiau, anot respondentės, santykiai susiklostę draugiški, tai įtakoja, jos manymu, panašus amžius. Lijot`o skyriaus vadovė taip pat pabrėžia vadovą esant labai užsiėmusį „nes jis ištiktųjų pas mus yra baltas mėnulis ir jo veikla gal yra labiausiai nutolusi nuo viso kito biuro ir jis grynai dirba su politiniais dalykais, į kuriuos mes nelabai kišamės, jis visą dieną būna susitikimuose <..>“.

Verslo sektoriaus atstovai mano, jog jų vadovas yra kūrybiškumo pavyzdys tam tikrose situacijose. Jie laikosi nuomonės, jog vadovų kūrybiškumas labiausia pasižymi versle bei sprendimų priėmime, kai tie sprendimai yra nešabloniški, o nauji.

Išsiskyrė valdžios sektorių vadovų apibūdinimas. Sodros Komunikacijos skyriaus vedėja savo vadovą laiko labai kūrybingu: „būtent jis tas žmogus, kuris brauko tuose tekstuose <..> žodžius – įstatymo formuluotes“.

Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas savo vadovui nepriskiria šios savybės teigdamas, jog vadovas pats prašo atlikti tuos darbus, kurie susiję su kūrybiškumo poreikiu. Čia būtent pasireiškia tas organizacinės struktūros trūkumas, kad Policijos departamentas nėra pavaldus tiesiogiai generaliniam komisarui. O Štabo skyriui priklauso ganėtinai rimti, skyriai, turintys didelę atskaitomybę, kur kūrybiškumo poreikio yra labai mažai.

Išsiskyrė nevyriausybiinių organizacijų atstovų požiūriai. Nevyriausybinė organizacija Lijot'as, kaip teigia skyriaus vadovė, turi vadovą, kurio darbo specifika nereikalauja aukšto kūrybiškumo. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus vadovas yra kūrybiškumo pavyzdys, nes veiklos specifika reikalauja daug kūrybinių ir įdomių sprendimų.

Verslo sektoriuje vadovai, anot respondentų, atsižvelgia į darbuotojų poreikius, jeigu jie yra argumentuoti. Panašios nuomonės yra ir valdžios sektoriaus skyrių vadovai: „*Atsižvelgia, kiek, sakykim, gali kaip vadovas įstatymų rėmuose, nes griežtoje aplinkoje dirbam*“, - teigia Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas. Nevyriausybiinių organizacijų, anot respondentų nuomonės, sistema yra lankstesnė.

Diskusijas skatinančiose organizacijose, kai išgirstamos darbuotojų nuomonės, žmonės mielai siūlo savo idėjas, skatinamas kūrybiškumas. Visi respondentai teigė, jog jų skyriaus darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, yra skatinamos diskusijos. Verslo sektoriaus skyrių vadovai akcentavo svarių argumentų būtinumą pateikiant savo nuomonę dėl vienokio ar kitokios sprendimo. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė pasakojo, jog sprendimai yra priimami vadovų susirinkimuose, kur departamentų vadovai gali išreikšti ne tik savo, bet ir savo skyriaus darbuotojų nuomonę. Vadinasi, diskusijos yra skatinamos, tačiau priimant sprendimą reikia argumentuoti jo poreikį, kaip būtiną organizacijos sėkmės sąlygą.

Panaši ir valdžios sektoriaus respondentų nuomonė, teigianti apie galimybę ir būtinybę inicijuoti įvairius sprendimus. Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas pabrėžė išipareigojimą pateikti vadovui įvairius siūlymus, kuriuos vadovas gali priimti arba atmesti. Jis pabrėžė kompetencijos svarbą diskutuojant su vadovu: „*Jeigu tu sugebi savo siūlymą <..> argumentuoti ar ginčyti - tai tą gali daryti, niekas nedraudžia, bet jeigu tau neužtenka kompetencijos, tai tu priverstas priimti kažkieno kito*“. Policijos Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas pabrėžia diskusijos svarbą dėl nuomonių skirtumo, todėl svarią vietą užima argumentai.

Nevyriausybiniam sektoriuje, anot abiejų respondentų, visi darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, kiekvieno žmogaus nuomonės yra išklausa, kiekvienam suteikta galimybė spręsti svarbius klausimus. Ir svarbiausia, kad tai daroma tiesiogiai su vadovu, o ne per skyriaus vadovą, kuris išreikšia visų nuomonę. Visų darbuotojų įtraukimas, kai dėmesys skiriamas iškilusiems klausimams bei naujoms idėjoms, skatina kūrybiškumą. Kaip teigia Lietuvos

Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė, visi yra įtraukiami į diskusiją: „<..> *visais lygiais strategija ir yra kuriama: iš darbuotojų, savanorių, valdybos narių ir visų*“.

Laisvė, kaip žmonių elgesio organizacijoje nepriklausomybė, yra kitas labai svarbus kūrybiškumui palankus veiksnys. Tokioje darbo aplinkoje, kurioje suteikiama daug laisvės, žmonės turi galimybę nuspręsti, kokį darbą atlikti ir kaip. Verslo sektoriaus organizacijose dirbantys respondentai laisvę darbe supranta kaip tam tikrą darbo planų prioritetų susidėliojimą, „*nes nuo to priklauso darbų dinamika ir jų įgyvendinimo turiniai*“, - teigia UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas. Visgi reiktų pastebėti, kad akcentuojamas darbo atlikimo laikas t.y. darbuotojai gali nuspręsti, kada tuos darbus atlikti: „*Darbuotojai ganėtinai savarankiškai dirba, jie gali sau susidėlioti taip, kad spėtų atlikti*“ (UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė). Visgi nėra minima galimybė nuspręsti kokius darbus atlikti. Vadinasi, veikla yra tiesiogiai priklausoma nuo darbo specifikos.

Valdžios sektoriaus, anot respondentų, darbo specifika yra ganėtinai sureglamentuota. Kiekvienas žmogus turi savo pareigines instrukcijas, kuriose yra surašytos darbo pareigos. Vadinasi, laisvė nuspręsti, kokius darbus atlikti yra ganėtinai suvaržyta. Visgi laisvės aspektas Policijos departamente yra šiek tiek laisvesnis, nes, kaip teigia respondentas, vadovas į jų darbą beveiks nesikiša, nors ir turi tam tikras užduotis: „*rezultatą turime pasiekti, bet kokiais būdais ar priemonėmis mes tai pasieksim - tai mes galime pasirinkti patys*“.

Didžiausią laisvę veikti turi nevyriausybinės organizacijos, kurių darbuotojai gali rašyti įvairius projektus, inicijuoti akcijas, parašyti pranešimus spaudai. Yra pojūtis, jog asmuo pats valdo savo veiklą.

Išteklių paskirstymas. Komandų formavimui verslo ir valdžios sektoriuose, vertinant respondentų atsakymus, yra pasitelkiamas už personalo atranką atsakingas skyrius. Visgi Ryšių su visuomene funkcijas atliekančių skyrių vadovai teigė, jog dažniausiai jie sudaro reikiamo žmogaus charakteristiką.

UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas teigia, jog priėmimas į darbą „*priklauso nuo pačio žmogaus, nes kiekviena vadovas turi savo vertybes, kuriomis vadovaudamasis ieško to žmogaus*“. Nevyriausybinių sektoriaus priklausantys respondentai teigė, esą pats vadovas ieško naujo žmogaus, vertina jį. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė paminėjo labai svarbų aspektą – tai žmogaus tinkamumą būtent toje komandoje: „<..> *svarbu labai pasižiūrėti, ar žmogus savo charakteriu, savo būdu tiks į kompaniją, jau kompanijoje dirbančių žmonių kolektyvą, nes gali būti taip, kad ten, žodžiu kolektyvas tikrai linksmas, energingas, o žmogus labiau mėgsta būti užsidaręs vienas ir nelabai mėgsta dirbti komandoje*<..>“.

Visgi Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas tikino, kad net priimant į darbą yra tam tikri rėmai, nes įstatymas primeta daugelį dalykų, kuriuos turi vertinti. Vis gi jis įsitikinęs, jog komanda turi būti sudaryta iš skirtingų asmenybių: „*nes čia jie visi yra už atskiras sritis atsakingi ir jiems reikia skirtingų savybių*“.

Visų respondentų nuomonė, koks turėtų būti žmogus, priimant į Ryšių su visuomene skyrių, sutapo. Jie įvardino tokias savybes kaip komunikabilumas, atvirumas, aktyvumas, patirtis bei kūrybiškumas, kuris daugiau atsiskleidžia darbo eigoje. Policijos atstovas taip pat mano esą humoras yra labai svarbi savybė: „*pažiūrėti į tuos rimtus dalykus kitomis šiek tiek akimis*“.

Valdžios ir verslo sektoriams priklausantys respondentai teigė, jog turi prieigą prie visų reikalingų išteklių: informacijos, medžiagų, įrangos. Policijos atstovas patvirtino, kad informacija yra gaunama iš kitų skyrių asmeninių santykių dėka.

Nevyriausybinių organizacijų atstovai su ištekliais turi tam tikrų problemų. Lijot'o Ryšių su visuomene skyriaus vadovė teigė, jog trūksta „*<..> visokių priėjimų prie informacinių bazių <..>*“. Tuo tarpu Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė tvirtino, kad trūksta įrangos, nes visi kompiuteriai jau yra seni.

Kalbant apie darbo krūvio ir laiko santykį, nevyriausybinių organizacijų skyrių vadovai pažymi, jog laiko trūksta visą laiką: „*Čia bėgte viskas. <..> Mes net pietauti neišeinam*“, - teigia Raudonojo Kryžiaus vadovė.

Tuo tarpu verslo sektoriaus atstovai tvirtina, jog laiko trūkumas juntamas ne visą laiką, priklausomai nuo situacijos, bet visada yra ką veikti: „*Tai nėra taip, kad per vieną dieną padarai, o kitą dieną nu tiesiog neturi ką daryti ir klausi, kur ten kam ką padėti*“ (UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas).

Valdžios sektoriui priklausantys respondentai mano, kad laiko užduotims įvykdyti turi pakankamai. Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas pabrėžia, jog laiko klausimas priklauso nuo darbo organizavimo: „*jeigu mes normaliai planuojamės, tai laiko užtenka*“.

Pagal respondentų atsakymus UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas teigia, jog darbe yra prisitaikoma prie skiriamų piniginių lėšų vykdant užduotis: „*<..> tiesiog koks yra biudžetas su tokiu ir dirbame*“.

Valdžios sektoriaus atstovai pastebi, kad šiuo metu, dėl krizės valstybėje, trūksta lėšų.

Visgi nevyriausybinius sektorius susiduria su didžiausiomis finansinėmis problemomis. Tam įtakos iš dalies turi pati veiklos specifika, kai nuolatos turi būti rūpinamasi rėmėjų paieška. Lijot'o Ryšių su visuomene skyriaus vadovė teigia, jog tai gali iš dalies slopinti kūrybiškumą, nes: „*Mes sugalvojame labai gražių, didelių projektų, kurių iš tikrųjų labai nuoširdžiai, asmeniškai labai gaila, kad tu jų negali įgyvendinti. Ir tenka rinktis kažką paprastesnio, kas gal būt neturės tokios didelės vertės, bet šiuo metu galimybės neleidžia. Mes sakom, nu ką, paliksime ateities kartoms*“.

Taigi, iš vienos pusės finansų trūkumas paskatina ieškoti, pasitelkiant kūrybiškumą, tam tikrų paprastesnių sprendimų, iš kitos pusės kyla grėsmė, kad sprendimai gali būti tradiciški, šabloniški.

Motyvavimas. Visi respondentai teigia, jog darbas ryšių su visuomene srityje, jiems yra labai įdomus ir malonus. UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas tikina, kad tai yra toks darbas, kurį nori dirbti ir kurį dirba, nes *„kiekvieną dieną vis nauji iššūkiai, vis nauji sprendimai, vis nauji projektai, vis reikia kūrybiškumo su įvairiais projektais. Tai kiekvieną dieną vis kažkas naujo“*. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė taip pat patvirtina, jog darbas yra labai įdomus, nes kiekvieną dieną vis kitoks.

Valdžios sektoriaus atstovai tikina, jog darbo įdomumas slypi darbo dinamiškume, nenuspėjamume. Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas įdomumą taip pat sieja su plačia ryšių su visuomene veiklos sfera: *„<..>pats visko labai daug sužinai ir pats turi labai daug žinoti: nuo finansų iki automobilio detalių remonto, kai reikia įrengti kažkokį muziejų <..>“*.

Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė teigia, jog šis darbas yra *„Įdomus būtent tuo, kad jis nėra nuobodus, nes nu tu turi visą laiką galvoti, kaip išeiti iš tos situacijos <..>“*.

Į klausimą, ar galite įgyvendinti darbe savo idėjas, verslo sektoriaus atstovai atsakė panašiai. Jie teigė, jog tos idėjos turi būti pritaikytos prie organizacijos, atitikti jos tikslus bei misiją. UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas teigė, jog tos idėjos nėra kaip žmogaus asmeninės idėjos – *„tai adaptuojama tam tikram produktui ir remiantis mano patirtimi ir to produkto poreikiais jos yra įgyvendinamos“*. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė pabrėžė, jog tos idėjos turi turėti grįžtamąjį ryšį – siejamą su tam tikrais rodikliais, pelnu.

Visgi dėl darbo specifikos, kuri yra siejama daugiausia su skaičiais, Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas teigė, kad idėjas čia nėra palanku įgyvendinti: *„bet gal būt jeigu taip idealiai vertint, darbas be abejo galėtų būti kitoks, kitas“*.

Remiantis Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininko nuomone, galima teigti, kad savų idėjų įgyvendinimo galimybė yra platesnė, negu Sodros, iš dalies dėl platesnės veiklos specifikos.

Nevyriausybinių organizacijų atstovai gali įgyvendinti savo idėjas, tačiau jos taip pat turi sietis su organizacijos tikslais, tačiau yra ganėtinai didelė laisvė. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė teigė, jog idėjų realizavimo galimybė priklauso nuo žmogiškųjų ir finansinių resursų.

Į klausimą ar kūrybiškos idėjos yra atlyginamos, respondentai akcentavo emocinį aspektą, kai darbo rezultatas yra geras ir kai tai pripažįsta kiti.

UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas teigia, jog kūrybinių idėjų atlyginimas susijęs su galutiniu rezultatu: „*be abejo smagu, kai pats pamatai to projekto sėkmę <..> taip pat nemažiau malonu, kai tai įvertina ir kolegos: tiek vadovai, tiek ir kiti kolegos <..>*“. UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė kūrybiškų idėjų atlyginimą taip pat sieja su pasitenkinimu rezultatais: „*<..> kažkoks projektas užbaigiamas ir jis visiems patinka ir yra pavykęs - tai labai didžiulis <..> atlygis*“. Respondentė užsiminė apie galimybę gauti premiją, tačiau tai daugiau siejama su darbuotojo pastangomis.

Valdžios sektoriuje sėkmingi projektai ar darbai taip pat yra įvertinami. Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas pastebi, kad labiausia motyvuoja atlyginimas, tačiau moralinis aspektas taip pat labai svarbus.

Nors nevyriausybinių organizacijų respondentas teigia, kad darbo užmokesti galėtų būti didesnis, tačiau tai atsveria kiti labai svarbūs dalykai: savirealizacija, patirtis. Kaip teigia Lijot'o Ryšių su visuomene skyriaus vadovė, yra svarbesnių dalykų už finansinį atlygį: „*<..> patirtis ir visi kiti dalykai, ką mes čia gaunam – tai turi savotiškai labai didelę vertę <..>*“. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė teigia, jog piniginę motyvaciją galima pakeisti kita, nematerialia, „*tarkim išvyka į gamtą*“ ir pan.

DARBO GRUPĖS PARAMA.

Darbas grupėje. Verslo sektoriaus atstovai teigia, jog jų skyriuose tarp darbuotojų tarpusavio santykiai yra geri. Jie taip pabrėžia gerų santykių būtinybę siekiant bendrų tikslų: „*<..> jeigu yra komandinis darbas, vieni kitiems reikia padėti <..>*“ (UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė).

Inreal ir Sodros atstovų nuomone gerus tarpusavio santykius iš dalies lemia panašus darbuotojų amžius.

Visgi Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas teigia, jog santykiai galėtų būti ir geresni, kadangi jų komandą sudaro labai skirtingi žmonės, tai respondentas juos įvardina kaip tam tikru bendravimo trukdžius dėl „*srities, amžiaus ir tautybės*“. Komanda taip pat yra labai išsiskaidžiusi darbo vietos prasme – vieni vienam aukšte, kiti – kitame.

Nevyriausybinių organizacijų atstovų nuomonė šiek tiek išsiskyrė. Lijot'o Ryšių su visuomene skyriaus vadovės nuomone santykiai komandoje yra labai gerai, šilti, draugiški, vieni kitiems labai padeda: „*<..> kai matai, kad tavo kolega nespėja, tai netgi, kai turi darbų, šiek tiek mažiau nei jis, tai vis tiek kažkiek minimaliai padedi <..>*“. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė teigia, jok kartais susidaro kažkokios grupelės: „*Būna kartais, būna frakcijų kartais susidarę...žinot, moterų*“.

Visi respondentai teigia ginčus esant kaip galimą sudėtinę diskusijų dalį, nes dėl skirtingo suvokimo ar požiūrio nuomonės gali ir nesutapti. Svarbią vietą užima nuomonės argumentacija. Visgi verslo ir nevyriausybinių organizacijų skyrių atstovai akcentavo diskusiją tarp visų darbuotojų: „<..> *kai kūrėm kalėdinį atviruką, balsavo įmonės darbuotojai <..>*“ (UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė). Visi respondentai tikino, kad ginčai kyla tik darbo reikalais, tuo tarpu asmeniniai ginčai nebuvo minimi. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorės nuomone, svarbiausia kylant tam tikriems nesusipratimams viską išsiaiškinti: „*jeigu kas nors nepatinka – tiesiog privalo žmonės išsakyti vienas kitam*“.

Darbas grupėje, kaip labai svarbus aspektas kūrybiškumui skatinti, respondentų suprantamas įvairiai.

Verslo sektoriaus atstovų atsakymai sutapo, jie akcentavo susibūrimus į darbo grupes esant tam tikriems svarbiems renginiams, įvykiams: „*Kai pamato, kad yra kažkoks reikalas ar problema*“, - teigia UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė, - „*To bendro tikslo siekimo vardu mes apsijungiamo, žiūrime, ką galima padaryti, kuo geriau įvykdyti*“ (UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas).

Nevyriausybinių organizacijų atstovai teigė, jog darbas grupėje yra tarsi nevyriausybinių sektoriaus darbo specifikos sudėtinė dalis, todėl naudojamas dažnai, net ir kasdieninėje veikloje: „*Ir tiesiog kai kyla mintis, kad reikia kažką padaryti – mes labai mėgstam daryti susėdimus. Netgi dėl projekto pavadinimo, įvairiausių <..> būna mes susėdam pusvalandžiui, valandai prie arbatos ir šnekamės*“ (Lijot'o Ryšių su visuomene skyriaus vadovė). „*Nėra taip, kad kažkoks vienas žmogus sugalvoja*“, - teigia Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generalinė sekretorė kalbėdama apie darbo grupės svarbą organizacijos veikloje.

Valdžios sektoriui atstovaujantys respondentai į klausimą ar pasitelkiate darbą grupėje, atsakė panašiai ir tuo pačiu išsiskyrė nuo kitų sektorių. Valdžios atstovai labiau akcentavo ne susibūrimus tam tikrai problemai spręsti, ar ieškoti kūrybiškesnio sprendimo, bet kaip tam tikrą diskusiją, ar tiesiog nuomonės išklausimą: „*Aš, priimdamas sprendimą, mėgstu, tartis. Nesu tas toks kariuomenės vadas, kuris pasakė ir viskas*“ (Sodra Komunikacijos skyriaus vedėjas). Policijos departamento Viešųjų ryšių skyriaus viršininkas teigia, jog jo skyriuje darbas grupėje tiesiogiai nėra pasitelkimas, nes jeigu reikia kažkokio patarimo ar „*tarkim pranešimo spaudai pavadinimą sugalvoti, tai būna, kad tariamės daugiau bendraujant virtualiai*“. Visgi respondentas sutinka, kad tiesioginis darbas grupėje būtų naudingas, tačiau nėra tam galimybių: „<..> *neturim kažkokio kambariuko, kur galėtumėme visi susirinkti*“.

Visi respondentai tvirtina, kad kūrybišką sprendimą grupėje yra surasti lengviau, nei individualiai, nes vieni kitiems padeda kartais net to patys nesuvokdami: „<..> *vienam žmogui, tarkim kyla kažkokia užuomina, o tada kitas iš karto gali pasigavęs <..> išplėtoti mintį iki kito*

lygmens, o dar trečias dar toliau“ (UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė).

Nevyriausybinių sektoriaus atstovė teigė, jog komandoje yra lengviau *„nes kartais būna žmogus pasako nereikšmingą žodį ar dalyką, ar dar kažką, kuris sukelia tau dar kažkokių minčių, kurios gal net nebūtų šovę į galvą“ (Lijot'o Ryšių su visuomene skyriaus vadovė).*

Sodros ir Policijos skyriaus vadovai pažymi, kad kolektyvinis sprendimas naudingesnis ir tikslesnis, ir taip galima išvengti klaidų.

Išsiskyrė verslo atstovų atsakymai į klausimą, ar darbo grupėje naudojate kūrybinio mąstymo būdus. UAB Mineraliniai vandenys Reklamos ir ryšių su visuomene skyriaus vadovas teigė, jog įvairios idėjų generavimo technikos yra naudingos, bet dėl trumpo šioje įmonėje darbo laiko dar neteko panaudoti *„nes per šitą pusmetį neturėjome mes didelių projektų ir tiesiog buvo vienas kitas šiek tiek mažesnis projektas, kur tų kūrybinių minčių kažkokių nereikėjo“.*

UAB „InReal“ Komunikacijos ir rinkodaros skyrius vadovė teigianti, jog jos skyriuje yra naudojami įvairūs metodai, skatinantys kūrybiškumą: *„Žodynus vartydavome. Vat tu jauti, kad yra kažkoks žodis, bet tu jos neprisimeni <..> kartais būdavo, kad surašom ant popierėlio ir išsitraukiam ir žiūrim, ar iš tų žodžių susidėlioja kažkoks prasmingas sakinys.“*

Sodros Komunikacijos skyriaus vedėjas kūrybinio mąstymo būdus supranta skirtingai negu kiti respondentai, jo manymu tai yra daugiau visokios užduotys skyriaus darbuotojams: *„Nu ne viską jie supranta, kad aš darau <..> eksperimentą <..> sakykim aš mėgstu sumaišyti funkcijas ir jie pyks, ar nepyks <..>“.*

Nevyriausybinių organizacijų atstovai naudoja įvairius kūrybinio mąstymo būdus. Pavyzdžiui, Lijot'e, anot skyriaus vadovės, naudoja įvairius grafinius vaizdus, ieškant tam tikrų loginių sąsajų: *„tada mes pradedam sakyti, kas šauna į galvą ir užrašome tai ant lentos. <..> tada pradedame žiūrėti: šitas siejasi prie tuo, šitas – prie to“.*

Visi kiti respondentai pabrėžė „brainstorming“ techniką, kai sakoma tai, kas šauna į galvą.

3.3. Tyrimo išvados

1. Visi respondentai nurodo kūrybiškumą esant būtinu elementu ryšių su visuomene veikloje ir pasireiškiančiu įvairia forma įvairiose priemonėse: tiek renginiuose, tiek pranešimuose spaudai. Skirtingas veiklos sričių pobūdis trijuose sektoriuose diktuoja kūrybiškumo taikymo sritis: verslas stengiasi kūrybiškai pristatyti savo produkciją, valdžios institucijos - pateikti su veikla susijusią informaciją, informuoti visuomenę, o trečiais sektorius vykdo su savo sritimi susijusius projektus, orientuotus į gerovę savo auditorijai, visuomenei. Valdžios sektoriaus atstovų teigimu kūrybiškumą iš dalies riboja organizacijos veiklos specifikos diktuojama informacija.

2. Ištyrus nuo organizacijos skatinimo priklausančius veiksnius galima daryti prielaidą, kad valdžios sektoriaus organizacijose yra daugiausia galimų kūrybiškumą ribojančių veiksnių: autokratinis valdymo stilius, nepalankus kūrybiškumui, nes valdžia sutelkiama vadovo rankose; formalus organizacijos klimatas, išraiškos laisvės ribojimai. Verslo organizacijų galimi kūrybiškumą slopinantys veiksniai yra išraiškos laisvės apribojimas bei rizikavimo stoka. Nevyriausybiname sektoriuje yra palankūs visi organizacijos skatinimo veiksniai.
3. Valdžios sektoriaus atstovų teigimu trūksta laisvės vykdant užduotis, nes darbo specifika yra ganėtinai sureglamentuota. Labiausia išteklių trūksta nevyriausybinėms organizacijoms: informacijos (Lijot'as), įrangos (Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugija), laiko bei finansų, kurie apriboja kūrybiškumą. Valdžios sektoriaus atstovams taip pat trūksta lėšų. Motyvavimo sistema organizacijose yra palanki kūrybiškumui.
4. Organizacijos narių santykiai, anot, respondentų, yra geri (Policijos departamente galėtų būti geresni). Valdžios sektoriui trūksta darbo grupėje naudojimo bei įvairesnių kūrybinio mąstymo technikų. Dažniausia darbą grupėje ir įvairias technikas naudoja nevyriausybinių organizacijų atstovai.

Pirmoji tyrimo hipotezė, kad verslo ir nevyriausybinių sektorių organizacinė aplinka yra palankesnė kūrybiškumui nei valdžios sektoriaus, pasitvirtino, nes valdžios sektoriuje yra daugiausia kūrybiškumą slopinančių veiksnių: aukštas darbo pasidalijimo laipsnis, stipri valdžia, formalūs santykiai, ilga komandų grandinė, daugybė konkrečiai apibrėžtų personalo elgesio taisyklių ir normų, formalus organizacijos klimatas, išraiškos laisvės ribojimai, laisvės vykdant užduotis trūkumas, lėšų trūkumas, darbo grupėje bei įvairesnių kūrybinio mąstymo technikų trūkumas.

Antroji tyrimo hipotezė, kad nevyriausybinių organizacijų sektoriaus organizacijų aplinka pasižymi aukščiausiu kūrybiškumo rodikliu lyginant su kitais dviem sektoriais, pasitvirtino, nes turi mažiausia kūrybiškumą ribojančių veiksnių: tai ištekliai.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad kūrybiškumo fenomenas gali būti suprantamas įvairiai: kaip veiklos rezultatas, kaip gebėjimas, kaip asmenybės savybė, kaip procesas, kaip kelių skirtingų veiksmų sistema. Daugelis autorių linkę manyti, kad kūrybiškumas yra asmenybės bruožas, būdingas ne tik genijams, bet daugiau ar mažiau daugeliui žmonių, pasireiškiantis įvairiose žmogaus veiklos sferose ir įvairiomis formomis. Asmens kūrybiškumą skatinantys veiksniai yra dažniausia įvardinami šie komponentai: žinios, gebėjimai, motyvacija, socialinė aplinka bei asmenybės bruožai. Visgi galima išvelgti, jog dažniausia kūrybiškas žmogui yra priskiriamos savarankiškumo, originalumo, atvirumo naujovėms, lankstumo, nuoseklumo, kritiškumo, smalsumo, polinkio rizikuoti savybės. Kūrybiškumą apibrėžiančios naujumo, originalumo bei vertės dimensijos yra iš dalies subjektyvios, todėl šio kūrybiško rezultato vertinimas gali būti suprastas įvairiai.

2. Nagrinėjant organizacijos sampratą vadybos ir sociologijos mokslų kontekste, galima pastebėti, jog pagrindinės organizacijos, kaip žmonių grupės, charakteristikos yra bendri jos narių tikslai ir specifiniai tarpusavio santykiai. Organizacijų įvairovė sąlygoja įvairių skirtingų tipologijų galimybes pagal įvairius vidinius bei išorinius požymius. Dažniausia organizacijos klasifikuojamos atsižvelgiant į organizacijų funkcijas visuomenės gyvenime, nuosavybės formą, teisinę formą, organizacijos dydį, gamybos tipą bei veiklos rūšį. Visas organizacijas galima suskirstyti į tris skirtingo veiklos pobūdžio sektorius: valdžios, verslo ir nevyriausybinį.

3. Išanalizavus įvairius kūrybiškumo organizacijoje tyrinėjimo modelius galima teigti, jog pagrindinis klausimas, į kurį siekė atsakyti mokslininkai, yra kaip organizacijos gali paskatinti kūrybiškumą darbo aplinkoje ir kokie yra pagrindiniai faktoriai įtakojantys organizacinį kūrybiškumą. Pagrindiniai analizuojamų modelių komponentai, darbo aplinkos veiksniai, susiję su kūrybiškumu yra panašūs: tai vadovavimas, motyvacija, ištekliai, organizacinė kultūra. Pagrindinė problema yra ta, jog skirtingi autoriai įvairiai interpretuoja bei skirtingai skirsto tam tikrus įtakojančius veiksnius, todėl organizacijų kūrybiškumo veiksmų grupavimas yra ganėtinai painus.

4. Remiantis moksline literatūra buvo sukurtas organizacijos kūrybiškumą skatinančių veiksmų modelis, kurį sudaro trys platūs veiksniai: organizacijos skatinimas, vadovybės/vadovo skatinimas, darbo grupės parama. Organizacijos skatinimo veiksniams yra priskiriama lankti, plokščia, decentralizuota organizacinė struktūra, kuri lemia efektyvesnę komunikaciją, mažesnę biurokratiją, skaidresnes procedūras, didesnę lankstumą, didesnę atskirų padalinių autonomiją; bei bei tokie organizacijos klimato aspektai: dinamiška, gyva, žaisminga, linksma darbo atmosfera; išraiškos laisvė; poreikis priimti iššūkius; atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas;

rizikavimas ir klaidų toleravimas. Vadovybės/vadovo skatinimo veiksniais priklauso vadovybės/vadovo palaikymas bei su sprendimų priėmimu susiję išteklių ir motyvavimo veiksniai. Darbo grupės paramos veiksniais yra priskiriama kūrybiškumui palanki atmosfera, pasižyminti gerais žmonių tarpusavio santykiais, atvirumu naujovėms, vienas kito idėjų vertinimu, pasitikėjimu, atsidavimu darbui, darbo grupėje propagavimu bei įvairių kūrybinio mąstymo technikų naudojimu.

5. Pradiniai organizacijos kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelio rezultatai, vertinant trijų skirtingų sektorių organizacijas, leidžia manyti, kad jis gali būti naudingas nustatant kūrybiškumo organizacijoje veiksnių būklę. Remiantis trijų komponentų skirstymu (organizacijos, vadovybės/vadovo, grupės) galima kiekvieną iš jų įvertinti ir aprašyti silpnąsias bei stipriąsias puses. Yra galimybė identifikuoti tuos faktorius, kuriuos reikėtų tobulinti. Šio modelio pagrindu galima palyginti skirtingų organizacijų kūrybiškumui palankius faktorius.

Pasiūlymai:

1. Taikant naują organizacijos kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelį būtų svarbu ir toliau nagrinėti kūrybiškumą organizacijose, derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus.
2. Viena iš tyrimo krypčių galėtų būti orientuota į visų organizacijos padalinių tyrimą, siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką turi darbo veiklos specifika kūrybiškumą skatinantiems veiksniais.
3. Kita tyrimų kryptis galėtų būti nukreipta į kūrybinių industrijų tyrinėjimus, siekiant išsiaiškinti, įvairių veiksnių sąsajas. Tyrimų rezultatai galėtų būti naudingi palyginimui su kitokių sričių organizacijomis.

Application of creativity in organizations' activity (summary)

The object of this Master Thesis is creativity in organizational context. The target of this research is to analyze the possibility to apply creativity in organizational activities. Main tasks of this work are to analyze the understanding of individual creativity and possibilities to explore it; define the understanding of organization and describe main types of modern organizations; compare research models of creativity in organizations; identify main factors, which encourage creativity in organizations, and to create new research model; measure creativity in Lithuanian organizations by applying new model.

After literature review and application of qualitative research method – interview – it was came to the conclusion that creativity is one of the organization's success factors, so it necessary to create an environment, which would encourage creativity.

Review of literature showed that phenomenon of creativity could be understood differently: as a result of activity, as an ability, as individual feature, as a process and as a system of several different factors. The main factors of working environment, which are associated with creativity, are management, motivation, resources and organizational culture. The main problem is that different authors categorizes and interprets factors, which influence creativity, differently. Thus grouping them is quite confusing.

The model of factors, which encourages creativity, was created based on literature review. The model consists of three wide elements: organizational encouragement, management/executive encouragement, support of work group. Organizational encouragement factors are related to flexible, flat, decentralized organizational structure and environment of organization. Management/executive encouragement factors are related to management/executive support and motivational and resource decision making. Support of workgroup factors is associated with creative working environment, promotion of working in groups and application of various creative thinking techniques. Primary model results of factors, which encouraging organizational creativity, leads to believe that it could be useful when determining status of creativity in organization. Referring to three components (organizational, management/executive, work group) it is possible to evaluate each factor and to determine weaknesses and strengths. Furthermore it is possible to identify factors, which needs to be perfected. It is also possible to compare beneficial factors of creativity for different organizations based on this model.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. ADAMS, Karlyn. *The sources of Innovation and Creativity* [interaktyvus]. National Center of Education and the Economy, 2005 [žiūrėta 2008 lapkričio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.skillscommission.org/pdf/commissioned_papers/Sources%20of%20Innovation%20and%20Creativity.pdf>.
2. ALLWOOD, C, Martin; HEMLIN, Sven; ir MARTIN, R, Ben. Creative Knowledge Environments [interaktyvus]. *Creativity Research Journal*, 2008, vol. 20, issue 2, p. 196-210. Prieiga per duomenų bazę Informawordl.
3. ALMONAITIENĖ, J. Motyvacija kaip psichologinis kūrybiškumo veiksnys. *Psichologija*, 1997, nr. 16, p. 65.
4. ALMONAITIENĖ, Junona. *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kauno technologijos universitetas, 2000.
5. AMABILE T. M; HENNESEY B. A. The Conditions of Creativity. In R. J. STERNBERG. *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*. New York: Cambridge University Press, 1988, p. 11–38.
6. AMABILE, T. *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
7. AMABILE, T. (1998) How to Kill Creativity [interaktyvus]. *Harvard Business Review*, September-October 1998, p. 19. Prieiga per duomenų bazę Harvard Business Review.
8. AMABILE, T. *The Social Psychology of Creativity*. New York: 1983.
9. AMABILE, T.M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 1997, vol. 40, no.1, p. 39-58.
10. AMABILE, T.M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. and HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, no. 5, p. 1154-84.
11. AMABILE, T.M.; GRYSKIEWICZ, S.S. *Creativity in R&D Laboratory*. Technical report no. 30, Center for creative Leadership, 1987.
12. ANDERSON, Neil; ir WEST, Michael. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory [interaktyvus]. *Journal of Organisational Behavior*, 1998, vol. 19, p. 235-38. Prieiga per duomenų bazę WileyInterScience.
13. ANDRIOPOULOS, Constantine. Determinants of organisational creativity: a literature review [interaktyvus]. *Management Decision*, 2001, 39/10, p. 834-840. Prieiga per duomenų bazę Emerald.
14. ANHEIER, Helmut K.; SEIBEL, Wolfgang. *The Third sector– comparative studies of nonprofit organizations*. New York: 1990.
15. AUGUSTAUSKAS, Tadas; KVEDARAVIČIUS, Jonas; ir ZAKAREVIČIUS, Povilas. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: 2004, p. 48-53.

16. BAGDONAS, E; ir BAGDONIENĖ, L. *Administravimo principai: vadovėlis*. Kaunas: 2000.
17. BALSINIENĖ-REKAŠIŪTĖ, Rita. Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 2005, nr. 31, p.1-15.
18. BARŠAUSKIENĖ, V; BUTKEVIČIENĖ, E; ir VAIDELYTĖ, E. *Nevyriausybių organizacijų veikla*. Kaunas: 2008.
19. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; ir JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, Birutė. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Vilnius: 2007.
20. BERESNEVIČIENĖ, D. Kūrybinis mąstymas. *Mokykla*, 1995, nr. 1-2, p. 58.
21. BLAU, Peter; ir SCOTT, W.Richard. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: 1962, p. 27-45.
22. BODEN, A. Margaret. *Creativity and artificial evolution* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.informatics.sussex.ac.uk/courses/creative-systems/papers/maggie/crtvy-evol.pdf>>.
23. BOWER, M. Nurturing innovation in an organization. In STEINER, G. A. *The creative organisation*, Chicago University Press, 1965.
24. BOWNER, R; ir FRY, R. An agenda for managing organizational innovation and development in the 1990's. In LAMBRECHT. *Corporate Revival*. Belgium: 1988.
25. BRAND, A. Knowledge management and innovation at 3M [interaktyvus]. *Journal of Knowledge Management*, 1998, vol 2, no.1, pp 17-22. Prieiga per duomenų bazę Emerald.
26. BRAŽIENĖ, Nijolė. *Pradinių klasių mokinių kūrybingumo ugdymas pasakomis: daktaro disertacija*. Šiauliai: 2004.
27. BUTKIENĖ, Giedrė; ir KARKOCKIENĖ, Daiva. Studentų kūrybiškumo ir intelekto gebėjimų sąsajos. *Psichologija*, 2005, nr. 32, p.1-14.
28. BUTKIENĖ, Giedrė; ir KEPALAITĖ, Albina. *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: 1996.
29. BUTKUS, F. Saulius. *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: 2008.
30. BUZAN, Tony. *The Mind Map Book*. Penguin Books: 1996.
31. CHERRINGTON, D.J. *Organizational behaviour: The Management of individuals and Organizational performance*. New York: 1994.
32. COOK, P. The creativity advantage – is your organization the leader of the pack? [interaktyvus]. *Industrial and Commercial Training*, 1998, vol 30, no. 5, p. 179-188. Prieiga per duomenų bazę Emerald.
33. CROPLEY, J. Arthur. Definitions of Creativity// *Encyclopedia of creativity*. Editors in Chief. Mark. A. RUNCO, S. R. PRITZKER. V – 1, 1999. p.511-524.

34. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial, 1996.
35. DAFT, R.L. *Organization theory and design*. St. Paul, MN: West Publishing, 1993.
36. DAPKUS, Rimantas. *Inovacijų ekonomika: mokomoji knyga*. Kauno technologijos universitetas: 2006.
37. DAVID G. MYERS. *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000, 816 p.
38. DECI, E, L; and RYAN, R, M, The support of autonomy and the control of behavior [interaktyvus]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, vol. 53, p. 1024-1037. Prieiga per duomenų bazę ApaPsycNET.
39. DUMČIENĖ, Audronė. *Kūrybingumo ugdymo aspektai: mokomoji priemonė*. Lietuvos kūno kultūros akademija. Kaunas: 2001.
40. EYSENCK, Hans J. The Measurement of Creativity. In A. Boden, M. *Dimensions of Creativity*, Cambridge, Massachusetts: the MIT Press: 1996, 208-09.
41. EKVALL, G.; ir TANGEBERG-ANDERSSON, Y. Working climate and creativity [interaktyvus]. *Journal of Creative Behavior*, 1986, 20 (3), p. 215-225. Prieiga per duomenų bazę Sage Journals.
42. EKVALL, G. Organizational Climate for Creativity and Innovation [interaktyvus]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, vol. 5, no. 1, p.105-123. Prieiga per duomenų bazę Informaworld.
43. FORD, C.M. Interpretive style, motivation, ability and context as predictors of executives' creative performance [interaktyvus]. *Creativity and Innovation Management*, September 1999, vol. 8. Prieiga per duomenų bazę WileyInterScience.
44. GETZELS, J. W., JACKSON, P. W. *Creativity and intelligence*. New York: 1962.
45. GIDDENS, Anthony. *Sociologija*. Vilnius: 2005, p. 326-349.
46. GINEVIČIUS, Romualdas; ir SŪDŽIUS, Vytautas. *Organizacijų teorija*. VGTU: 2008, p. 92-147.
47. GLOSIENĖ, Audronė. *Ryšių su visuomene ABC bibliotekininkams: mokomoji knyga*. Vilnius: 1999, p. 31.
48. GREEN, Andy. *Creativity in Public Relations*, Kogan Page, 2001.
49. GUDONIENĖ, Vilija. *Tarptautiniai ryšiai su visuomene: ryšių su visuomene tarptautinės normos ir standartai: studijų medžiaga*. Vilnius: 1999. p. 40
50. GUILFORD, J, P. Creativity. *American Psychologist*, 1950, no. 5, p. 444-454. Prieiga per duomenų bazę APA PsycNET.
51. GUILFORD, J.P. *The Nature of Human Intelligence*. 1967.

52. GUMULIAUSKIENĖ, Aušrinė; KONTAUTIENĖ, Regina; PUKELIS, Kęstutis; SAVICKIENĖ, Izabela; ir ZAKAREVIČIUS, Povilas. *Modernios organizacijų valdymo teorijos. Mokomoji knyga studentui*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas: 2008, p. 54.
53. HILL, M. Developing your creativity. *Dermatology Nursing*, June 2000, vol. 12, issue 3, p. 159.
54. IND, Nicholas; ir WATT, Cameron (2004). Inspiration: Capturing the Creative Potencial. In JACOBS, Jane. *The Death and Life of Great American Cities*. 1961.
55. CASTIGLIONE, James. Facilitating employee creativity in the library environment [interaktyvus]. *Library Management*, 2008, vol. 29, no. 3, p. 159-17. Prieiga per duomenų bazę Emerald.
56. JAŠKYTĖ, Kristina. Employee Creativity in U.S. and Lithuanian Nonprofit Organizations [interaktyvus]. *Nonprofit management & leadership*, 2008, vol. 18, no. 4. Prieiga per duomenų bazę Wiley InterScience.
57. KALUINAITĖ, Kristina. *V–VII klasių mokinių kūrybingumo raida diferencijuoto dailės mokymo procese: daktaro disertacija*. 2004.
58. KARATHANOS, P.; KARATHANOS, D.; ir ROHATGI, J. Imagination: An Organization's Treasure [interaktyvus]. *Industrial Management*, July-August 2004. Prieiga per duomenų bazę Emerald.
59. KARKOCKIENĖ, Daiva. *Kūrybos psichologija*. Vilnius: 2003.
60. KARKOCKIENĖ, Daiva. *Kūrybos psichologijos pagrindai*. Vilnius: 2006.
61. KARKOCKIENĖ, Daiva. Some Possibilities to Develop Students' Creativity While Being Taught According a Special Program. *Pedagogy Studies*, 2005, nr. 79, p. 91-96.
62. KOESTLER, A. *The Act of Creation*. 1964.
63. KUČIKAS, Arūnas. Nevyriausybinės organizacijos Lietuvoje vakar, šiandien ir rytoj. *Savišvieta*, 2001 liepa-gruodis, Vilnius, p. 4-14.
64. Kūrybiškumas Iš: *Psichologijos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993.
65. Kūrybiškumo ir inovatyvumo mokymas Europos tyrimų institucijose ir SVV įmonėse. Kūrybiškumo teorija. TRACTORS projektas yra remiamas Europos Komisijos Leonardo da Vinčio programos [interaktyvaus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.train4creativity.eu/dat/64F39F38/file.pdf?633750646665897500>>.
66. LEPEŠKIENĖ, V. *Humanistinis ugdomasis mokymas mokykloje*. Vilnius, 1996, p. 61.
67. LIPINSKIENĖ, Diana; ir STOKAITĖ, Ieva. Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2005, nr. 5, p.2 08-212.

68. LOCKE, E. A; and KIRKPAYRICK, S.A. Promoting creativity in organizations. In FORD, C.M.; and GIOIA, D.A (Eds). *Creative Action in Organisations: Ivory Tower Visions and Real Word Voices*, Sage Publications, CA: 1995.
69. LUBART, T.I; and STERNBERG, J.Robert. *Handbook of creativity*. 1999.
70. LUBART, Todd; ir STERNBERG, R, J. Investing in creativity [interaktyvus]. *American Psychologist*, 1996, no. 57, p. 677-688. Prieiga per duomenų bazę APA PsycNET.
71. MARTINS, E.C.; ir TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation [interaktyvus]. *European Journal of Innovation Management*, 2003, vol. 6, no. 1. Prieiga per duomenų bazę Emerald.
72. MATULIONIS, Arvydas Virgilijus. *Sociologija*. Vilnius: 2002.
73. MCLEOD, Fiona; ir THOMSON, Richard. *Non-stop creativity and innovation. How to generate and implement winning ideas*. The McGraw-Hill companies, London, 2002.
74. MUMFORD, Michael. Managing creative people: strategies and tactics for innovation [interaktyvus]. *Human Resource Management Review*, 2000. Prieiga per duomenų bazę Elsevier.
75. MUMFORD, D Michael; SCOTT, M. Ginamarie, GADDIS, Blaine, STRANGE, M. Jill. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, [interaktyvus]. 2002, no. 13, [žiūrėta 2008 m. liepos 18 d.] p. 705–750. Prieiga per internetą: < <http://www.eit.ntnu.no/Dokumenter%20fra%20koferansen/Creative%20leadership.pdf>>.
76. NYSTRÖM, H. *Creativity and Innovation*, Chichester: 1979.
77. PAULUS, P.B. Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-Generating Groups. [interaktyvus]. *Applied Psychology*, April 2000, vol. 49. Prieiga per: EBSCO Information Services.
78. PERRUCCI, A; ir KNUDSEN, D. *Sociology*. New York: 1993, p. 250-261
79. PERVAIZ, K. A. Culture and climate for innovation [interaktyvus]. *European Journal of Innovation Management*, 1998. Prieiga per duomenų bazę Emerald.
80. PETRULYTĖ, Alna. *Kūrybiškumo ugdymas mokant*. Vilnius: 2001.
81. PROBST, Gilbert; iRAUB, Stefen; ROMHARDT, Kai. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: 2006.
82. PROCTOR, Tony. *Creative problem solving for managers: developing skills for decision making and innovation*. London, 2005.
83. ROBBINS, Stephen. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika: 2003.
84. RUNCO, M.A.; and ALBERT, R.S. *Theories of Creativity*. Newbury Park: 1990.
85. SALOMON, Lester M.; ir ANHEIER, Helmut K.; ir kt. *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. The John Hopkins Center for Civil Society Studies. Baltimore: 1999.

86. SEFERTZI, Eleni. *Creativity. INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques*. Europos Komisija. 2000.
87. SKOVDAHL K.; and KIHGREN A. L.; and KIHGREN M.(2004). Dementia and aggressiveness: stimulated recall interviews with caregivers after video-recorded interactions. *Journal of clinical nursing*, 2004, nr. 13 (4). p. 515-525. Prieiga per duomenų bazę Wiley InterScience.
88. SNITKA, V; ir GERDVILA, S. Antreprenerystė ir jos įtaka ekonomikos augimui. *Ekonomika*, 2001, nr. 54.
89. STARKO A. J. *Creativity in the Classroom. School of Curious Delight*. NewYork: 1995.
90. STEINBUCH, P.A. *Organization*. Kiehl: Kompedium der praktischen Betriebswirt. 1990.
91. STEINER, A, Gary. *The creative organization* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. liepos 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.chicagogsb.edu/faculty/selectedpapers/sp10.pdf>>.
92. ŠIMAŠIUS, Remigijus. *Ne pelno organizacijos. Prigimtis ir reglamentavimas*. Vilnius: 2007, p. 20.
93. TAN, G. Managing creativity in organizations a total system approach [interaktyvus]. *Creativity and Innovation Management*, March 1998, vol. 7. Prieiga per duomenų bazę Wiley InterScience.
94. TORRANCE, E. P. Status of creative women: Past, present and future. *Creative Adult and Child Quarterly*, 1983, 8, 135-144.
95. URBAN, K. K. *Kreativität. Herausforderung für Schule, Wissenschaft und Gesellschaft*. Münster: LIT Verlag: 2004.
96. URBAN, K. K. Recent trends in creativity research and theory in Western Europe. *European Journal for High Ability*, 1990, no. 1, p. 99–113. Prieiga per duomenų bazę Informaworld.
97. WALLAS, G. *Art of Thought*. New York: 1926.
98. WILCOX, D.L.; Cameron, G.T.; AULT, P.H.; ir AGEE, W.K. *Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika*. Poligrafija ir informatika, 2007.
99. WOODMAN, R.W., SAWYER, J.E; ir GRIFFIN, R.W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 1993, vol.18, no.2, p. 293-321.
100. ZAKAREVIČIUS, Povilas. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: 2003.

1 priedas. Interviu klausimynas.

1. **Kokią vietą ryšių su visuomene skyrius užima Jūsų organizacinėje struktūroje?**
Kaip skyriuje darbuotojams paskirstomos užduotys?
2. **Ar Jūsų darbas ryšių su visuomene srityje reikalauja kūrybiškumo? Jei taip, tai kokiose veiklose jo prireikia labiausia?**
3. **Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų darbo atmosferą, klimatą?**
Ar Jūsų darbo atmosfera yra gyvybinga ir kupina energijos, pokštaujama ir juokiamasi?
Ar galite save laisvai išreikti, imtis iniciatyvos?
Ar Jūsų darbas yra Jums iššūkis?
Ar nebijote rizikuoti?
Ar organizacijoje toleruojami pokyčiai?
4. **Kaip galėtumėte apibūdinti savo vadovą? Kokie Jūsų santykiai? (formalūs, draugiški ir pan.)**
Ar darbo vadovas Jums yra kūrybiškumo pavyzdys?
Ar vadovas atsižvelgia į darbuotojų poreikius?
Ar darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą? Ar skatinamos diskusijos?
Ar žmonės gali savarankiškai numatyti didžiąją savo atliekamo darbo dalį?
Ar remiamos darbuotojų idėjos?
Ar darbo vadovas sudaro efektyvias darbo grupes? Kiek žmonių sudaro Jūsų komandą? Ar priimant naujus darbuotojus yra atsižvelgiama į asmens kūrybiškumą?
5. **Kokie yra Jūsų komandoje tarpusavio santykiai?**
Ar žmonės Jūsų komandoje palaiko gerus tarpusavio santykius?
Ar Jūsų komandoje kyla ginčai, nesutarimai? Jei taip, kaip juos sprendžiate?
6. **Ar Jūs pasitelkiate savo skyriuje darbą grupėje?**
Kas juos suburia?
Ar naudojame kūrybinio mąstymo būdus? Jei taip, kokius?
Ar darbo grupėje yra lengviau surasti kūrybišką sprendimą?
7. **Ar darbo užduočiai įvykdyti turite pakankamai laiko, pakankamą biudžetą?**
Ar turite prieigą prie visų Jums reikiamų išteklių (informacijos, medžiagų, įrengimų ir pan.)
8. **Ar Jums yra įdomus, malonus Jūsų darbas?**
Ar darbe galite įgyvendinti savo idėjas?
Ar kūrybiškos idėjos yra atlyginamos?
Ar esate patenkintas darbo užmokesčiu?
9. **Kaip apibūdintumėte save?**
Esate smalsus?
Ar mėgstate rizikuoti?
Esate atviras naujovėms?
Ar pavadintumėte save kūrybingu? Kodėl?